

FACTORES MOTIVACIONALES ASOCIADOS A LA MOTIVACIÓN LABORAL Y
SATISFACCIÓN EN PROFESIONALES DE LA ESCUELA DE POSTGRADOS FAC –
MUESTRA AS. COMANDO. BOGOTÁ. COLOMBIA

Trabajo de grado para optar al título de Magister Gestión Social Empresarial

Línea de Investigación del área Organizacional - Desarrollo Organizacional

Carolina Hernández Ibarra

Dirección Tesis: Docente Juan de Jesús Sánchez Torres

Universidad Externado de Colombia

Facultad de Posgrados

Maestría en Gestión Social Empresarial

Bogotá D.C.

2017

Agradecimientos

La autora expresa sus agradecimientos a:

- La facultad de Administración de Empresas y de posgrados de la Universidad, por su excelente orientación integral que fue favorable para alcanzar un nivel magister y disciplinar.
- Al Doctor Juan de Jesús Sánchez Torres (Director de Tesis), por su acompañamiento, aporte y conocimiento a esta investigación.
- Los participantes de éste proyecto quienes colaboraron para llevar a cabo este ejercicio investigativo.
- Compañeros, asesores y docentes que con sus aportes y enseñanzas enriquecieron esta investigación.
- Al docente Coronel retirado Luis Alfredo Cabrera Albornoz quien dio la oportunidad de poder conocer a profundidad acerca de la Escuela de Posgrados de la Fuerza Área Colombiana.
- Al docente y Contador Yasnyr Estevez Quebradas, quien contribuyó en la construcción del presupuesto en la propuesta de Intervención.
- Mis padres, por el apoyo incondicional en el transcurrir de la formación como magister y como profesional en carrera de Posgrado.
- Mi querido novio que ha sido un gran apoyo en todo el proceso de finalización de la Maestría.

Tabla de Contenido

Resumen, 6

Abstract, 8

Introducción, 10

Capítulo I Contextualización, 12

Capítulo II Proceso de Investigación, 15

Problematización, 15

Preguntas de Investigación, 18

Objetivo General, 19

Objetivos Específicos, 19

Justificación, 19

Aspectos Metodológicos, 22

Diseño, 22

Participantes, 23

Instrumentos, 23

Propiedades Psicométricas del instrumento, 32

Confiabilidad, 32

Validez, 33

Capítulo III Aspectos teóricos y conceptuales, 34

Capítulo IV Resultados de investigación, 63

Capítulo V Conclusiones, 75

Referencias, 82

Lista de Figuras

Figura 1. Modelo Básico de Motivación, 36

Figura 2. Jerarquía de necesidades, 46

Figura 3. Distribución de la muestra por género, 64

Figura 4. Distribución de la muestra por edades, 65

Figura 5. Escala estándar de los grupos ocupacionales, 66

Figura 6. Perfil motivacional de los profesionales en general, 72

Lista de Tablas

Tabla 1. Resultados generales según competencia y nivel de formación, 63

Tabla 2. Significado general de varios rangos de puntuación estándar, 66

Tabla 3. Profesionales en general –Medios Preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo, 67

Tabla 4. Profesionales en general - Condiciones Motivacionales Externas, 68

Tabla 5. Médicos y Odontólogos - Condiciones Motivacionales Internas, 68

Tabla 6. Médicos y Odontólogos –Medios Preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo, 69

Tabla 7. Médicos y Odontólogos – Condiciones Motivacionales Externas, 69

Tabla 8. Ingeniero Mecánico – Condiciones Motivacionales Internas, 70

Tabla 9. Ingeniero Mecánico – Medios Preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo, 71

Tabla 10. Ingeniero Mecánico – Condiciones Motivacionales Externas, 71

Tabla 11. Condiciones Motivacionales internas en general profesionales – muestra asignatura, 73

FACTORES MOTIVACIONALES ASOCIADOS A LA MOTIVACIÓN LABORAL Y SATISFACCIÓN EN PROFESIONALES DE LA ESCUELA DE POSTGRADOS FAC – MUESTRA AS. COMANDO. BOGOTÁ. COLOMBIA

Tabla 12. Medios Preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo – muestra asignatura Comando, 74

Tabla 13. Condiciones Motivacionales externas en general profesionales – muestra asignatura, 75

Factores motivacionales asociados a la motivación laboral y satisfacción en profesionales de la escuela de postgrados FAC – muestra As. Comando. Bogotá.

Colombia.

Carolina Hernández Ibarra

Resumen

En este ejercicio investigativo se estudió las expectativas que tienen los profesionales de la Escuela de Posgrados de las FAC- Asignatura Comando, en su vida laboral y como son determinantes en su desarrollo personal y profesional; ya que se evidencia que las primeras expectativas corresponden a las monetarias y al desarrollo de sus funciones pero que con el tiempo se van transformando en expectativas que van más allá de ganar un salario y realizar unas funciones; se sustentó en la línea medular de la Universidad del área Organizacional - Desarrollo Organizacional. Se utilizó una prueba construida y validada por Toro (1992) “Cuestionario de Motivación para el trabajo” el cual evalúa las teorías de jerarquía de necesidades de Maslow y los factores higiénicos de Herzberg; este instrumento fue diseñado considerando las siguientes dimensiones: cinco condiciones motivacionales internas; logro, poder, afiliación, autorrealización y reconocimiento. Cinco medios para obtener retribución deseada en el trabajo: dedicación a la tarea, aceptación de autoridad, aceptación de normas y valores, requisición y expectación. y Cinco condiciones motivacionales externas como son supervisión, grupo de trabajo, contenido de trabajo, salario y promoción; se aplicó con previo consentimiento informado a un grupo de 29 profesionales de la Escuela de Posgrado de las FAC, Bogotá, Colombia, donde se trabajó desde un enfoque cualitativo de tipo interpretativo, constructivista – histórico y hermenéutico, ya que los colaboradores asumieron el

instrumento y contestaron de forma interactiva. Los resultados obtenidos indican que los factores asociados al perfil motivacional están acorde a la estrategia que tiene la Escuela de Posgrados, que es el de concientizar al oficial en la necesidad de desarrollar condiciones de liderazgo ético, moral y profesional, FAC (2014); por ello se observa que en la mayor parte de los factores los puntajes son *Normales*, ya que esto da como resultado que la formación impartida y las necesidades básicas de motivación están satisfechas como lo son las de capacitación y apertura a centros de formación en liderazgo, que les permite tener una cobertura amplia a lo que se refiere con su desarrollo profesional y técnico, sin embargo se observó que *la Auto - realización, la expectación, el reconocimiento y el logro* son condiciones de motivación internas que puntuaron un poco más bajo, sin ser del todo bajo en la escala de puntuación de Toro (1992). Esto despertó interrogantes en cuanto al impacto que tiene la motivación laboral dentro del plan de estudios actual sobre el desarrollo del liderazgo y habilidades gerenciales en general. Ya que otras variables podrían estar jugando un papel importante en el desarrollo de la motivación laboral, como se plantea en el proyecto de intervención. Se espera que este estudio contribuya a enriquecer el debate acerca de cómo promover el desarrollo de competencias en liderazgo frente a los resultados de motivación en la formación de la Escuela de Posgrados de las Fuerzas Áreas Colombianas y fortalezca el papel de Gestores sociales empresariales.

Palabras claves: Motivación Laboral, Cuestionario de Motivación para el trabajo, Auto realización, Fuerzas Militares.

**Motivational factors associated to job motivation and satisfaction in professional's
postgraduate school FAC. Bogotá. Colombia.**

Carolina Hernández Ibarra

Abstract

In this research exercise we studied the expectations of the professionals of the Postgraduate School of the FAC - Subject Command, in their working life and how they are determinants in their personal and professional development; since it is evident that the first expectations correspond to the monetary ones and to the development of their functions but that with time they are transformed into expectations that go beyond to again a salary and to perform some functions; was sustained in the core line of the University of the Organizational area - Organizational Development. We used a test built and validated by Toro (1992) "Work Motivation Questionnaire" which evaluates Maslow's hierarchy of needs theories and Herzberg's hygienic factors; this instrument was designed considering the following dimensions: five internal motivational conditions; achievement, power, affiliation, self-realization and recognition. Five means to obtain desired retribution at work: dedication to the task, acceptance of authority, acceptance of norms and values, requisition and expectation and Five external motivational conditions such as supervision, work group, work content, salary and promotion; was applied with prior informed consent to a group of 29 professionals from the Postgraduate School of the FAC, Bogota, Colombia, where they worked from a qualitative approach of interpretative, constructivist - historical and hermeneutical type, since the collaborators assumed the instrument and they answered interactively. The results obtained indicate that the factors associated with the motivational profile are in line with the strategy of the Postgraduate School, which is to

make the official aware of the need to develop conditions of ethical, moral and professional leadership, FAC (2014); it is observed that in most of the factors the scores are *normal*, since this results in that the training imparted and the basic needs of motivation are satisfied as they are the ones of training and opening to centers of formation in leadership, which allows them to have a wide coverage as far as their professional and technical development is concerned, however it was observed that Self - realization, expectation, recognition and achievement are internal motivation conditions that scored a little lower without be entirely low on the score scale Toro (1992). This raised questions about the impact of job motivation within the current curriculum on leadership development and managerial skills in general. Since other variables could be playing an important role in the development of work motivation, as proposed in the intervention project. It is hoped that this study will contribute to enriching the debate on how to promote the development of competencies in leadership versus the results of motivation in the formation of the Postgraduate School of the Colombian Forces and strengthen the role of corporate social managers.

Keywords: Labor Motivation, Questionnaire Motivation for work, Self realization, Military Forces.

Introducción

La necesidad de estudiar el fenómeno de la motivación laboral, se hace latente en este ejercicio de investigación, en donde se retoman teorías propias de los autores que a lo largo de su ejercicio investigaron sobre como satisfacer a los empleados utilizando no solo métodos de compensación monetaria sino que también utilizaron recursos psicosociales para motivarlos y atraerlos, es el caso de las teorías de Pulsión de Hull, la Teoría de la Valencia y el incentivo de Tolman, el esquema de la jerarquía de las necesidades básicas de Maslow y de factores de motivación e higiene de Herzberg, que será retomado en el plan de intervención y otros aportes que alimentaron este fenómeno; preguntándose así; ¿Cuáles son los factores asociados al perfil motivacional acorde a las expectativas de la dirección militar y al desarrollo de los profesionales, asignatura Comando, de la Escuela de Posgrados de la FAC?, puesto que la muestra fue un grupo de militares que están en proceso de formación y que serán los futuros replicadores de este modelo de liderazgo, logrando mejorar los factores de motivación que se encontraron en los resultados y motivando que se identifiquen mucho más desde su rol de líderes en un contexto militar.

Para este ejercicio investigativo se aplicó “el Cuestionario de Motivación para el trabajo” elaborado por Toro (1992) que enlazan las teorías de jerarquía de necesidades de Maslow y los factores higiénicos de Herzberg; este instrumento fue diseñado considerando las siguientes dimensiones: cinco condiciones motivacionales internas; logro, poder, afiliación, autorrealización y reconocimiento. Cinco medios para obtener retribución deseada en el trabajo: dedicación a la tarea, aceptación de autoridad, aceptación de normas y valores, requisición y expectación. Cinco condiciones motivacionales externas como son supervisión, grupo de trabajo, contenido de trabajo, salario y promoción. Para resolver este

instrumento, los 29 profesionales militares participantes tomaron elementos conceptuales adquiridos durante la formación académica, experiencias vividas en sus contextos de trabajo y militar experiencias personales y aprendizajes adquiridos en la familia (Cárdenas et al. 2006). Teniendo en cuenta la asignatura comando que dicta el Coronel R, se requirió más de 20 horas para la preparación completa entre horas presenciales y no presenciales para el proceso de preparación de los profesionales participantes y el desarrollo completo de la aplicación del instrumento y la devolución de los resultados, lo cual determino un punto muy importante a la hora de las conclusiones del trabajo de investigación. Con base al cuestionario de motivación para el trabajo, se realizó un acercamiento con los profesionales para contextualizarlos acerca de las teorías intervinientes en este trabajo de investigación como fueron; teorías de cambio, estrategia, motivación y previamente los profesionales habían diseñado su pirámide de necesidades, de acuerdo a una instrucción del profesor Coronel Luis Alfredo, la cual permitió obtener datos relacionados con la solución planteada al instrumento y ampliar la información de cada una de las variables, así mismo contextualizarlos para la investigación y conocerlos un poco en su generalidad como grupo, forma de discutir un problema y forma de expresarse ante los temas planteados, para así en la investigación tomar este tipo de información como comunicación no verbal que refleja información importante para la discusión de resultados y para el modelo de desarrollo planteado en la intervención.

Los resultados arrojaron que en general en la mayor parte de los factores los puntajes son normales, ya que esto da como resultado que la formación impartida y las necesidades básicas de motivación están satisfechas como lo son las de capacitación y apertura a centros de formación en liderazgo, que les permite tener una cobertura amplia a

lo que se refiere con su desarrollo profesional y técnico, sin embargo se observó que la Auto - realización, la expectativa, el reconocimiento y el logro son condiciones de motivación internas que puntuaron un poco más bajo, sin ser del todo bajo en la escala de puntuación de Toro (1992).

CAPITULO I

Contextualización

Escuela de Postgrados – Fuerza Aérea Colombiana

Se hace relevante mencionar en la investigación el origen de la Escuela de Posgrados de la Fuerza Aérea Militar Colombiana, siendo el referente de nuestro contexto de investigación marcado por cuatro etapas que fueron las que señalaron la historia del Instituto Militar Aeronáutico desde la década de los 50; antiguamente llamado por este nombre; desde 1951 con los cursos de ascenso en la Escuela Militar de Aviación de Cali; en 1980 marcó el reinicio de las labores académicas como Centro Autónomo y Académico en las instalaciones del Comando Aéreo de Transporte Militar en Catam en Bogotá.

Desde el siglo XXI y tras la creación de nuevas metodologías, más enfocadas a ser un ente de formación para la educación superior el IMA (Instituto Militar de Aeronáutica) empieza su proceso de mejoramiento de su situación de orden público interno, con ello logró incorporar equipos y metodología innovadora como educación virtual, recogiendo experiencias de diferentes entes del estado y privados.

Así bajo la resolución No. 1906 de agosto 05 de 2002, el Instituto pasa a consolidarse como un instituto de posgrados y especialidades de instituciones, para ello, convirtiéndose en la primera institución universitaria de Posgrados de las Fuerzas Militares de Colombia. (Sandoval, 2002).

En el marco de esta investigación fue relevante contextualizar la misión de la Escuela y su funcionamiento dentro del órgano militar tan importante en nuestro país; Así se habla que la Escuela es una institución educativa de carácter militar que ofrece programas de Educación Superior y capacita en el campo militar y profesional aeronáutico, que busca contribuir al desarrollo del talento humano y al liderazgo de la Fuerza en el ámbito del Poder Aéreo Nacional. Así mismo el propósito de esta Escuela es concientizar al oficial en la necesidad de desarrollar condiciones de liderazgo ético, moral y profesional y construir el perfil de orientador a partir de diferentes concepciones y enfoques sobre liderazgo, acción efectiva, creatividad, iniciativa y comunicación efectiva. Velásquez (2002).

Bajo el contexto del Programa Educativo como lo es la Maestría en Ciencias Militares que es de categoría de educación superior, con una orientación de programa para profesionales bajo la asignatura denominada Comando que tiene tres créditos dirigida y coordinada por el docente Coronel retirado Luis Alfredo Cabrera Albornoz, dio la oportunidad de poder conocer a profundidad acerca de los profesionales que allí se forman día a día y concientizar en parte a los oficiales de la necesidad de desarrollar condiciones de liderazgo ético, asimismo el haber conocido a esos profesionales nos permitió construir un perfil más orientado a partir de diferentes concepciones y enfoques sobre liderazgo, motivación, desarrollo profesional y desarrollo personal, acción efectiva, creatividad e iniciativa y comunicación efectiva.

La iniciativa de poder participar de esta asignatura “Comando” surgió de la necesidad del Coronel Luis Alfredo y de su equipo de docentes al indagar un poco más acerca de las motivaciones que surgen desde su entorno laboral y desde su entorno de

servicio; teniendo en cuenta que los profesionales son abordados desde la Fuerza Aérea Colombiana y que su labor se equilibre hacia diferentes dimensiones: la primera responder a la institución, la segunda responder a un país y la tercera responder a su desarrollo personal y a su crecimiento familiar.

También se hace importante señalar que las competencias esperadas en la asignatura, en Escuela de Posgrados y en la investigación fueron relacionadas hacia una orientación del desarrollo personal, dando algunas características sobre el auto conocimiento crítico, la influencia transformadora que ellos tienen como líderes y su pensamiento sistémico.

Se realizó un acercamiento al curso, comenzando el mes de septiembre del 2017, aproximadamente en la mitad del módulo, estando 29 profesionales de diferentes áreas de las FAC (Fuerza Aérea Colombiana) y así mismo de diferentes secciones, algunos pilotos, otros técnicos y otros en el área administrativa –más adelante, en la aplicación del instrumento se hará la ampliación del grupo poblacional-; haciendo para la investigación, la autora y tutor, una investigación más enriquecedora y multidisciplinar estos 29 profesionales hacen parte de un curso de ascensos con las políticas establecidas que lo llevan a tomar esta asignatura; por lo anterior, se les explicó los objetivos y el alcance de la investigación y se contextualizó acerca de las diferencias tendencias en desarrollo humano para conocer un poco su pensamiento y pedirles colaboración para la investigación.

Se encontró, unos profesionales muy receptivos y abiertos al cambio; pero sobre todo muy cuestionados frente a las políticas de educación de la fuerza aérea, frente a los dilemas humanos y sobre todo frente su papel como profesionales dentro de una gran institución militar.

Por lo anterior es importante situarse sobre unas políticas académicas institucionales que tiene esta escuela para el desarrollo de los resultados posteriores de esta investigación, de acuerdo con Tovar y Barradas (1993).

- ✓ Las políticas sobre educación establecidas por el Comando de la FAC
- ✓ El proceso de Gestión Humana que lidera la jefatura de Desarrollo Humano
- ✓ Las políticas de la jefatura de Educación doctrina.
- ✓ Las políticas institucionales de las EPFAC
- ✓ Las políticas de comando

Las anteriores, son políticas para la formación de un perfil integral que se pretende que se gradúen desde diferentes campos como es el hecho de ser militares, también desde el ser profesionales y del saber cómo ocupación dentro del saber hacer y sociales dentro del saber convivir; asimismo esta asignatura Comando se acompaña desde otros aspectos que son interesantes tomarlos en cuenta, que el dominio de la segunda lengua, entrenamiento físico y de unos de los proyectos de investigación a las cuales los profesionales deben desarrollarse y acreditar un liderazgo en el ámbito educativo militar aeroespacial.

CAPITULO II

Proceso de Investigación

Problematización

Planteamiento del problema

En los últimos años la sociedad colombiana está experimentando cambios culturales que plantean nuevos dilemas para los Gestores Sociales Empresariales, un tema que ha tomado gran relevancia es el del desarrollo empresarial, con la búsqueda de la satisfacción laboral y personal (Suárez & Baolian, 2004) al respecto, para Colombia los autores Ferné y

Vergara (2007) encontraron una correlación positiva significativa entre la satisfacción de los colaboradores con empleo –Se refiere este estudio para contextualizar a la empresa referente en esta investigación- y la existencia de un contrato escrito y directo; los autores concluyen que las tendencias recientes de humanización y reducción de la subcontratación ha permitido reducir los costos laborales directos de las empresas y que la insatisfacción que se puede generar entre los trabajadores puede tener efectos negativos en la productividad laboral. Ya que cada vez resulta más evidente que una humanización del mundo del trabajo, es un fundamento muy importante para construir una sociedad más justa, pacífica y respetuosa de los derechos humanos.

Ante el desarrollo de potencialidades y al mejoramiento de la gestión del talento humano se hace importante que los Coroneles, Tenientes, Líder con mando, directores o gerentes conozcan las motivaciones de sus colaboradores y/o tenientes ya que se ha evidenciado que la motivación ayuda a potencializar cualquier esfuerzo para alcanzar metas, por buenas o malas que parezcan; de acuerdo al estudio de Enríquez (2014), puesto que permitirá a la persona su mejor y mayor desenvolvimiento en el logro de los objetivos de la organización. No obstante en la actualidad se pueden observar muchas organizaciones públicas y privadas donde su personal no es motivado, como se observa en el estudio de Gómez (2010) en donde enuncio que los empleados temporales refieren una mediana satisfacción frente a necesidades fisiológicas, de seguridad y afiliación; e insatisfacción en las necesidades de autorrealización, reconocimiento, creatividad y necesidades de descanso y esto trae consigo que el trabajo sea más lento y muchas veces hasta ineficiente; También suele ocurrir que la desmotivación lleve al colaborador a sentir ciertas reacciones como desorganización, agresividad, reacciones emocionales negativas y muchas veces hasta la

apatía, haciendo que el desarrollo personal y profesional no esté acorde a los objetivos de las compañías. Enríquez (Et.al 2014).

Seguido a ello, se observa que una variable importante para la atracción del talento humano es el conocer el motivo de los empleados, tenientes o soldados en estar en sus puestos de trabajo, ya que los empleadores o tenientes no sólo están buscando empleados o tenientes con competencias técnico-profesionales, sino que están solicitando perfiles abarcadores relacionados con el autoconocimiento, la tolerancia a escenarios cambiantes y el afrontamiento de dilemas que los confronten con sus relaciones sociales y fortalezcan la cooperación entre colegas (Cariola y Quiroz, 1997; Rojas, 2006). Por ello el concepto actual del empresario, Coronel o líder en la FAC, es abierto a tener una versión mucho más humana, no solamente ver al empleado bajo una visión de producción y de rentabilidad, sino que sea una persona íntegra, que logre sus valores, que desarrolle una carrera profesional, que tenga expectativas de vida y las cumpla tal como lo evidencia Drucker (2005) donde muestra que la parte humana y el desarrollo hacen parte del perfil que debe tener una persona trabajadora de una compañía.

Así se busca desarrollar e indagar en la investigación, las expectativas que tienen las personas al iniciar su vida laboral y como son determinantes en su desarrollo personal y profesional; ya que se evidencia que las primeras expectativas corresponden a las monetarias y al desarrollo de sus funciones pero que con el tiempo se van transformando en expectativas que van más allá de ganar un salario y realizar unas funciones, que de acuerdo a Maslow (1955) esas expectativas se vuelven “necesidad”, así se unen los intereses de la empresa y las necesidades o expectativas de los empleados, donde el problema no es en sí el trabajo que se desempeña, sino las relaciones humanas y las

actitudes personales que influyen en el ámbito del trabajo, ya que la mayoría de las personas quieren desarrollar sus habilidades y ampliar su experiencia para abrir nuevas posibilidades laborales e incrementar la autoestima, el estatus y la independencia en un entorno laboral. (Marín y Velasco, 2014).

Como se mencionó anteriormente, para dar una aproximación a este tipo de exigencias desde la línea de investigación propuesta desde la Universidad para el grupo de profesionales militares de la asignatura Comando investigado; se pregunta en el ejercicio de investigación en qué grado de satisfacción están los profesionales militares de la asignatura Comando.

Así mismo, conocer si los profesionales militares solamente han satisfecho sus necesidades básicas o indagar a profundidad cuáles son sus otras necesidades.

Para finalmente observar, si existe o no en el curso comando un diagnóstico de cuáles son tus expectativas al iniciar la vida laboral militar y en cuáles son las necesidades que están satisfechas, en qué nivel y en cada uno de los niveles estos profesionales.

Preguntas de investigación

¿Cuáles son los factores asociados al perfil motivacional acorde a las expectativas de la dirección militar y al desarrollo de los profesionales, asignatura Comando, de la Escuela de Posgrados de la FAC?

¿Qué papel juega la estrategia de la Escuela de Posgrados de la FAC y sus objetivos con su equipo de Gestión Humana para suplir las necesidades de satisfacción personal que apalanquen la autorrealización (concepto de Maslow, 1998) y el desarrollo personal de estos profesionales?

Objetivo General

Identificar los factores asociados a la motivación laboral por medio de tres dimensiones motivacionales de los profesionales de la Escuela de Posgrados de la FAC, muestra asignatura Comando.

Objetivos específicos

- Identificar las variables socio-demográficas como factores asociados a la motivación laboral del grupo de profesionales de la Escuela de Posgrados de la FAC, muestra asignatura Comando.
- Elaborar el perfil motivacional de los 29 profesionales de la Asignatura de Comando de la Escuela de Posgrado de la FAC
- Caracterizar con la muestra poblacional, las motivaciones internas de los 29 profesionales de la Asignatura de Comando de la Escuela de Posgrado de la FAC
- Caracterizar con la muestra poblacional, los medios de preferencia para obtener retribuciones deseadas en el trabajo como Militares.
- Caracterizar con la muestra poblacional, las motivaciones externas de los 29 profesionales de la Asignatura de Comando de la Escuela de Posgrado de la FAC.

Justificación

Se conoce que anteriormente la Administración de Recursos Humanos se encargaba solamente de la selección, de la nómina y de celebrar festividades importantes; hoy en día se ha cambiado un poco el concepto, puesto que se ocupa también de la asignación, mantenimiento y desarrollo de todo el recurso humano de la organización.

Por ello, éste desarrollo en gestión humana debe analizar los motivos por los cuales una persona trabaja o aporta su esfuerzo a una organización; a raíz de esta profundización

de los motivos que tiene el trabajador de la compañía en mención se encontró que existen muchos factores, desde querer tener dinero que le permita por lo menos cubrir sus necesidades básicas hasta la autorrealización completa o la meta motivación (Globe, 1970) utilizado por Maslow para describir a las personas autorrealizadas que actúan impulsadas por fuerzas innatas que están más allá de sus necesidades básicas, ya que pueden explorar y alcanzar su completo potencial humano.

Para poder comprender lo anterior, se debe tener en cuenta en primer lugar, el aspecto social del ámbito donde se desenvuelve el profesional militar, y en segundo lugar la individualidad de éste. Uno de los problemas básicos de cualquier organización y más si ella procede de algún órgano de las fuerzas militares, es cómo motivar al trabajador o profesional en carrera militar, en una sociedad moderna esto no es tarea fácil, ya que muchas personas obtienen escasa satisfacción de sus empleos o grupos militares y gozan de muy poco sentido de realización o de crecimiento, lo que representaría un obstáculo que se debe enfrentar dentro de los programas o actividades motivacionales, es identificar aquellos factores que realmente motivan a las personas de manera individual o colectiva, y que por lo general son olvidados o simplemente no tomados en cuenta.

El otro aspecto importante es identificar, el funcionamiento y el motivo de tener a los profesionales en carrera militar de la Escuela ya que es una actividad reflexiva y crítica, porque los militares deben tomar constantemente decisiones en las que es necesario meditar previamente, cómo su modo de proceder afecta el bienestar y desarrollo de sí mismos (Chamarro et al. 2007). Por ello este ejercicio investigativo retomó la importancia de generar en los profesionales militares, como parte de su desarrollo personal, la realización de su proyecto vital y profesional que ha colocado a la figura del Gestor Social Empresarial

en grandes retos. Este emerge como un agente de cambio que ha de ayudar a la persona a superar los obstáculos que encuentra en el contexto social - militar y profesional para construir un futuro óptimo.

Se evidencia que en la organización investigada, Escuela de Posgrado con más de 60 años de tradición enfocada al sector educativo y formativo, los profesionales van a desarrollarse en sus dimensiones generales y una de ella en su dimensión personal; ya no estamos en la era de Taylor en donde se consideraba únicamente al colaborador dentro del hombre económico y productivo; sino que los colaboradores van a realizarse en una de sus dimensiones la laboral y social pero no se debe desconocer los otros roles y dimensiones, considerando así que a la medida que en las dimensiones y desarrollo se lleven a su realización se lleva a la autorrealización del ser humano – profesional militar.

Es así como se identifica que las personas van a la organización militar a cumplir un rol unas expectativas – que son desconocidas hasta ahora- y estas expectativas les debe permitir llevar a una realización desde su rol de trabajadores militares, pero si al cumplir con este rol tienen insatisfacción, la organización militar no le está dando las herramientas apropiadas para desarrollarlas e impulsarlas como parte de sus “experiencias cumbre”, (Maslow, 1970) que son representadas para que las personas tengan momentos de verdadero amor, entendimiento y felicidad, donde la persona se siente más completa y autosuficiente.

Los líderes militares o coroneles en la investigación son aquellos que se han seleccionado por ser los precursores e impulsores de este proceso de desarrollo personal en donde el foco principal es conocer las motivaciones personales que van relacionadas a potencializar el desarrollo organizacional y a impulsar los cursos de acción de las personas

de la compañía como vemos en los estatutos de la organización de la FAC (2014) Se escogieron como sponsors de los modelos de desarrollo personal de los colaboradores, en donde se implemente este PEP, (Proyecto personal) para lograr subir el nivel de satisfacción y que se reconozcan en su trabajo a través de indicadores de mejoramiento de clima y de retención de talento.

La presente investigación se sustentó en la línea medular de la Universidad denominada; línea de Investigación del área Organizacional - Desarrollo Organizacional.

Finalmente, éste ejercicio de investigación aportó, en la verificación y profundización del impacto que tiene el desarrollo personal y la motivación en la Escuela de Posgrados y a la vez como ésta se prescribe en una población o comunidad en específico, que fue importante revisar cómo la motivación y los medios preferidos para obtener retribuciones, son claves para el desarrollo empresarial y social del grupo investigado de la Escuela de Posgrados de la FAC, Bogotá.

Aspectos Metodológicos

Diseño

La presente investigación fue un estudio con Enfoque Cualitativo de tipo Interpretativo, constructivista – histórico y hermenéutico, ya que los colaboradores asumieron el instrumento y la contestaron en forma interactiva, que según Hernández, Fernández y Baptista (2006) “se refiere, a describir relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado, en términos hermenéuticos” (p.213), el procedimiento que se llevó a cabo fue Interpretativo – Sintético, indagando en las relaciones y posibles asociaciones entre variables sin pretender llegar a explicaciones de

tipo causal, únicamente a predicciones (Hernández, Fernández y Baptista, 2006) por ello el modo fue deductivo.

Participantes

El establecimiento de la muestra, se realizó de manera no probabilística, de tal manera que la población fue seleccionada de manera informal y por conveniencia (Gómez, 2006). La institución participante se contactó a través del Coronel (RA) Luis Alfredo Cabrera Albornoz, el tutor de la tesis el Docente Juan de Jesús Sánchez Torres y con aval de la Universidad Militar y de la Escuela de posgrados de la FAC Bogotá, lo cual favoreció el desarrollo de este proyecto investigativo.

Se dispuso de 29 profesionales participantes, de la asignatura Comando de la Escuela de Postgrado de las FAC, con una muestra total de 29 entre los cuales 25 eran hombres (43%) y 7 eran mujeres (7 %). El criterio de selección fue de manera aleatoria y voluntaria según el criterio de cada profesional. El instrumento se aplicó al 100% de la totalidad de los profesionales de cada nivel de formación, que como lo expresa García (2009), es usado para la validación de los participantes del instrumento. Para lo anterior, se contó con el consentimiento informado, adjuntados en este documento.

Instrumento

Para este ejercicio investigativo se contó con “el Cuestionario de Motivación para el trabajo” elaborado por Toro (1992) que como se sustentó en el marco teórico, enlazan las teorías de jerarquía de necesidades de Maslow y los factores higiénicos de Herzberg; este instrumento fue diseñado considerando las siguientes dimensiones: cinco condiciones motivacionales internas; logro, poder, afiliación, autorrealización y reconocimiento. Cinco medios para obtener retribución deseada en el trabajo: dedicación a la tarea, aceptación de

autoridad, aceptación de normas y valores, requisición y expectación. Cinco condiciones motivacionales externas como son supervisión, grupo de trabajo, contenido de trabajo, salario y promoción.

En total son 75 ítems integrados a 15 factores motivaciones, cada uno de los cuales operacionaliza un factor de motivación, se debe ordenar los ítems de cada grupo de acuerdo a la importancia atribuida a cada uno visto en conjunto y en relación con los otros cuatro, dando calificación de 5 al más importante y uno al menos importante. Este mecanismo de ordenamiento forzoso supone resolver un conflicto de interés y de valoración que permite identificar las prioridades personales reales.

Para resolver este instrumento, los 29 profesionales militares participantes generalmente toman como, elementos conceptuales adquiridos durante la formación académica, experiencias vividas en sus contextos de trabajo y militar experiencias personales y aprendizajes adquiridos en la familia (Cárdenas et al. 2006). con base al cuestionario de motivación para el trabajo, se realizó un acercamiento de dos sesiones de clase para explicarle un poco teorías de cambio, estrategia, motivación y previamente los profesionales habían diseñado su pirámide de necesidades, de acuerdo a una instrucción del profesor Coronel Luis Alfredo, la cual permitió obtener datos relacionados con la solución planteada al instrumento y ampliar la información de cada una de las variables, así mismo contextualizarlos para la investigación y conocerlos un poco en su generalidad como grupo, forma de discutir un problema y forma de expresarse ante los temas planteados, para así en la investigación tomar este tipo de información como comunicación no verbal que refleja información importante para la discusión de resultados y para el modelo de desarrollo planteado en la intervención.

La definición de los factores (Toro, 1992)

En el instrumento se identifican unos factores motivaciones los cuales se comprenden bajo una condición motivacional interna, afectadas así mismo por un medio externo. Por ello las dimensiones del fenómeno motivacional, se definen bajo la mirada analítica y de exploración, el cual se pueden discriminan dimensiones; con independencia la una de la otra, que puede explicar satisfactoriamente la motivación; por esta razón se puede observar la interdependencia en el contenido de las variables de la primera y tercera parte del instrumento.

Las condiciones motivacionales internas, que se exploraron más adelante en los resultados del cuestionario, incluyeron cinco variables representativas de las condiciones motivacionales internas: logro, poder, afiliación, auto-realización y reconocimiento (Toro, 1983). Estas variables en conjunto, describen condiciones personales internas de carácter cognitivo y afectivo, que permiten a la persona, en este caso a los profesionales a los que se les aplicó el instrumento, derivar sentimientos de agrado o desagrado de su experiencia con personas o con eventos externos específicos. Como consecuencia de los sentimientos de agrado experimentados alguna vez, se pueden activar comportamientos posteriores de aproximación a tales personas o eventos. Adicional, los sentimientos de desagrado experimentados, pueden activarse comportamientos posteriores de evitación. Los elementos internos son;

La dimensión de Logro (Toro, 1983)

Se manifiesta a través del comportamiento caracterizado por la intención de inventar, hacer o crear algo excepcional, de obtener un cierto nivel de excelencia, de aventajar a otros, por la búsqueda de metas o resultados. Por lo general no se manifiesta la

acción hacia el logro cuando la dificultad de la tarea o de la actividad es demasiado alta o baja. La dificultad media de la tarea o actividad parece estimular mejor los comportamientos orientados al logro.

Aspectos como los siguientes caracterizan la dimensión

- Idear formas más eficientes de hacer el trabajo para aventajar a otros con la calidad de los resultados.
- Poder resolver, con más éxito que otros los problemas difíciles del trabajo.

La dimensión de Poder (Toro, 1983)

Se manifiesta a través de deseos o acciones que buscan ejercer dominio control o influencia, no sólo sobre personas o grupos sino también sobre los medios que permitan adquirir o mantener el control, tales como las posiciones de mando, la influencia en los medios de comunicación, la acción sobre los incentivos o recompensas.

Aspectos como los siguientes caracterizan la dimensión

- Tener personas a cargo a las cuales yo puedo corregir o estimular por su rendimiento.
- Poder persuadir o convencer a otros para llevar a cabo actividades relacionadas con el trabajo.
- Poder llegar a dirigir las actividades de otras personas.

La dimensión de afiliación (Toro, 1983)

Se manifiesta por la expresión de intenciones o la ejecución de comportamientos orientados a obtener o conservar relaciones afectivas satisfactorias con otras personas, donde la calidez de la relación juega un papel muy importante.

Aspectos como los siguientes caracterizan la dimensión

➤ Establecer una buena amistad con mis compañeros. contar con la compañía y el apoyo de los compañeros de trabajo.

➤ Estar con personas que sean unidas, se apoyen y se defiendan mutuamente.

La dimensión de Auto realización (Toro, 1983)

Se manifiesta por la expresión de deseos o la realización de actividades que permitan la utilización en el trabajo de las habilidades y conocimientos personales y la mejora de tales capacidades y conocimientos.

Aspectos como los siguientes caracterizan la dimensión

➤ Poderme ocupar en lo que verdaderamente sé y puedo hacer

➤ Saber que voy adquiriendo mayor habilidad en mi ocupación.

Medios preferidos para obtener retribución deseada en el trabajo (Toro, 1992)

En el cuestionario de motivación se identifica preferencias en términos de cinco categorías de comportamiento; dedicación a la tarea, aceptación de la autoridad, de aceptación de normas y valores organizacionales, requisiciones y expectación; que son una muestra de conductas instrumentales para la obtención de beneficios deseados en el trabajo.

Primer Medio, la Dedicación de la tarea (DT) (Toro, 1992)

Incluye modos de comportamiento caracterizados por la dedicación de tiempo, el esfuerzo e iniciativa al trabajo, por el deseo de mostrar en él responsabilidad y calidad o bien por derivar algún beneficio primario del hecho mismo de la ejecución de trabajo. Es la intención de poner al servicio de la tarea, recursos, medios y condiciones personales con que cuenta la persona.

Aspectos como los siguientes caracterizan el medio de DT para obtención de retribución:

- Dedicarse con empeño al trabajo durante el tiempo debido.
- Hacer el trabajo con eficiencia y responsabilidad.

Segundo Medio, la Aceptación de la autoridad (AA) (Toro, 1992)

Como los modos de comportamiento que manifiestan acato, reconocimiento y aceptación, tanto de las personas investidas de autoridad en la organización como de las decisiones y actuaciones de tales personas. Comportamientos de sujeción a las determinaciones de personas o dependencias con autoridad formal.

Aspectos como los siguientes caracterizan el medio de AA para obtención de retribución:

- Acatar las decisiones y orientaciones del jefe respecto al trabajo.
- Aceptar con interés los cambios de puesto de trabajo o de actividad cuando el jefe lo solicite

Tercer Medio, la Aceptación de normas y valores (ANV) (Toro, 1992)

Los modos de comportamiento que hacen realidad creencias, valores o normas relevantes para el funcionamiento y la permanencia de la organización, tales como evitar lo que pueda causar perjuicios al trabajo o a la empresa, cumplir sus normas y políticas contribuir al logro de sus objetivos.

Aspectos como los siguientes caracterizan el medio de ANA para obtención de retribución:

- Hacer que mi desempeño contribuya verdaderamente a los objetivos del área de trabajo y de la empresa.

- Economizar materiales e implementos de trabajo y evitar los riesgos de pérdidas y daños

Cuarto Medio, la Requisición (REQ) (Toro, 1992)

Los modos de comportamiento que buscan obtener retribuciones deseadas, influenciando directamente a quien puede concederlas, mediante persuasión, confrontación o solicitud personal y directa. Solicitar directamente la retribución deseada.

Aspectos como los siguientes caracterizan el medio de REQ para obtención de retribución:

- Solicitar personalmente al jefe mi ubicación en un trabajo que se acomode bien a mis capacidades o que me interese.
- Convencer al jefe, no sólo con palabras sino con mi rendimiento, de los méritos y capacidades con que cuento

Quinto Medio, la Expectación (EXP) (Toro, 1992)

Los modos de comportamiento que muestran expectativa, confianza y pasividad ante los designios de la empresa o las determinaciones de la autoridad. Las retribuciones deseadas se dan por iniciativa y benevolencia del patrono más que por mérito personal.

Aspectos como los siguientes caracterizan el medio de EXP para obtención de retribución:

- Darle tiempo a la empresa para que se dé cuenta de mis conocimientos y capacidades.
- Estar a la espera de que la empresa haga los aumentos convenientes según el costo de vida.

Las condiciones motivacionales externas, que se exploraron más adelante en los resultados del cuestionario, incluyeron cinco variables que tienen el carácter de factores que suscitan el interés por el trabajo y refuerzan o incentivan modos de comportamiento dirigidos a obtenerlos como; la supervisión, Grupo de trabajo, Contenido del trabajo, Salario, Promoción. (Toro, 1983) cada grupo de comportamiento instrumental está encabezado por uno de los elementos externos de motivación que busca estudiar el valor que una persona atribuye a varios tipos de retribución por el desempeño que una organización puede ofrecer. Los elementos externos estudiados por el autor son;

Supervisión (SUP) (Toro, 1983)

Refiriéndose al valor que el individuo atribuye a los comportamientos de consideración, reconocimiento o retroinformación de los representantes de la autoridad organizacional hacia él.

Aspectos como los siguientes caracterizan la dimensión.

- Que mi jefe evalúe mi rendimiento de una manera considerada, comprensiva y justa.
- Tener un jefe que reconozca mis méritos.

Grupo de trabajo (GT) (Toro, 1983)

En cuanto a las condiciones sociales del trabajo que proveen a la persona posibilidades de estar en contacto con otros, participar en acciones colectivas, compartir, aprender de otros. Como una valoración que la persona hace de tales condiciones.

Aspectos como los siguientes caracterizan la dimensión.

- Poder estar en relación con personas que me aporten y enriquezcan

- Estar en un grupo capaz de organizar y llevar a cabo actividades de interés y utilidad

Contenido de trabajo (CT) (Toro, 1983)

Condiciones intrínsecas del trabajo que pueden proporcionar a la persona que lo ejecuta varios grados de autonomía, variedad, información sobre su contribución a un proceso o producto y la posibilidad de elaboración global de un producto. Valoración que la persona hace de tales condiciones.

Aspectos como los siguientes caracterizan la dimensión

- Llevar a cabo actividades variadas y de interés que me eviten la rutina y la monotonía.
- Poder ver claramente el resultado o beneficio que se deriva del trabajo que hago.
- Tener libertad para decidir sobre la forma más conveniente de hacer el trabajo.

Salario (SAL) (Toro, 1983)

Son las condiciones de retribución económica asociadas al desempeño en un puesto de trabajo. Según su grado de modalidad esta retribución puede proporcionar a la persona compensación por su esfuerzo, prestigio, seguridad de que puede atender las demandas de sus necesidades personales y las de su familia. Además, es la valoración que la persona hace de la compensación económica.

Aspectos como los siguientes caracterizan la dimensión

- Ganar un sueldo que me permita atender adecuadamente todas mis necesidades y las de mi familia.

- Ganar un sueldo que verdaderamente recompense mi esfuerzo.
- Saber que periódicamente puedo recibir aumentos salariales.

Promoción (PRO) (Toro, 1983)

Hace referencia a la perspectiva y posibilidad de movilidad ascendente o jerárquica que un puesto de trabajo permite a su empleado dentro de un contexto organizacional. De tal posibilidad la persona puede derivar proyecciones personales de progreso, de prestigio y aproximarse a situaciones de mayor responsabilidad. Valor que la persona atribuye a la promoción.

Aspectos como los siguientes caracterizan la dimensión

- Tener ascensos que me permitan sentir que progreso y me perfecciono en mi ocupación.
- Tener ascensos para lograr un trabajo más interesante e importante.
- Tener ascensos que me permitan alcanzar un trabajo de mayor responsabilidad.

La interpretación total de los resultados se realizó teniendo en cuenta los puntajes obtenidos en cada uno de los indicadores por ítem.

Propiedades psicométricas del instrumento

Confiabilidad

Para construir el instrumento aplicado en esta investigación (Uribe, 1982, p.3). se calculó coeficientes de correlación producto de Pearson (*), se obtuvo así una confiabilidad promedio, para todo el cuestionario de 0.72, según Gilford (1978) el rango (0.70 – 0.90) es alta. Para realizar los coeficientes de confiabilidad se estudió un grupo heterogéneo de 29 personas, un grupo de 2 abogados, 2 Administradores Aeronáuticos, 1 Arquitecto, 1

Especialista Gerencia del Riesgo, 1 Ingeniero informático, 2 Ingenieros Electrónicos, 1 Ingeniero Mecánico, 1 Licenciado en Educación Física, 1 Médico, 5 profesionales con Postgrado sin referencia alguna, 1 odontólogo y 11 profesionales sin referencia alguna. Resumidos en tres grupos ocupacionales para la calificación de acuerdo a la confiabilidad, médicos y odontólogos, Ingeniero mecánico y profesionales en general.

Validez

Asumiendo lo interpretado por Cerda (1972) “un test es válido cuando está demostrado que mide lo que se presuponía o se pretendía medirse” (p.103), Se exploró la validez, mediante el análisis factorial, por el método de análisis de factor (**). Para determinar el número de factores se empleó el criterio Scree- Test* y para definir el valor significativo aceptable para cada carga factorial se utilizó la fórmula de Burt Banks. Cada uno de los ítems del cuestionario operacionaliza una de cada uno de los ítems. Los estudios factoriales realizados con el CMT muestran variaciones importantes en varios factores, en función de categorías como la educación, el nivel socio económico y la ocupación.

Para la aplicación del cuestionario dice Toro (1992b. p. 6.) que se puede aplicar adolescentes y adultos con un nivel de educación de cuatro años de bachillerato o escuela secundaria.

La interpretación se hace sobre la siguiente escala:

0 – 20 Baja posibilidad de activación del comportamiento en el área descrita por el factor.

21 – 40 Posibilidad limitada de que se active el comportamiento como los obtenidos en el factor.

41 – 60 Interés, valoración o tendencia a reaccionar promedio.

61 – 80 Interés relativamente alto, con posibilidad alta de que en un momento dado se activen modos de comportamiento incluidos en el factor.

81 – 100 Alta probabilidad de ocurrencia de algunos de los comportamientos descritos en el factor

La validez de constructo no fue abordada por el autor, en la discusión ni descrita en las propiedades psicométricas del instrumento.

CAPITULO III

Aspectos teóricos y conceptuales

Orígenes de la Motivación y satisfacción frente al desarrollo personal

Se ha experimentado cambios en las últimas décadas (Ramírez, Abreu y Badii, 2008) en donde la Motivación laboral surgió en Europa, en fábricas y talleres de artesanos donde la operación de producción y la artesanía se convirtió en la realización de tareas ejecutadas y operadas por centenares de personas que ya no estaban en casa sino en las fábricas, en donde el modo de pensar y los problemas de productividad y el desinterés laboral fueron puntos importantes en la mejora continua de la producción; por ello se empezó a hablar de relación más cercana entre patrono y empleado, de cómo mejorar la falta de comprensión entre las personas, la poca motivación y que los patrones reconocieran las necesidades y expectativas de los trabajadores, ya que las relaciones tendían siempre a complicarse porque había un choque de intereses personales y los de las fábricas o empresas en donde aspiraban a cargos directivos y se generaba competencia que implicaba que se aumentaba o disminuía la motivación laboral.

De acuerdo a los autores Et al. (2008), los cambios que hemos tenido desde Europa con las grandes fábricas, Estados Unidos con las corrientes de administración y producción

y América con las primeras formas de trabajo como la esclavitud hasta la estructuración de un empleo independiente, pero economía dependiente aun de las grandes potencias, ha traído cambios sociales y económicos que ha impactado el desarrollo del ser humano, afectando el modo de vida de los trabajadores, la concepción de vivir y las relaciones sociales construidas en un entorno laboral en donde pertenecen. Por ello se habla de motivación laboral en donde el ámbito del trabajo se vuelve un concepto, desde la segunda mitad del siglo pasado, donde la ciencia y las metodologías aplicadas al trabajo aportan al estudio de las consecuencias para distintos procesos en la organización, como lo son el diseño del trabajo, el estilo de dirección, los sistemas de compensación y el tipo de contrato, etc.

Se volvió imprescindible así, para las nuevas corrientes administrativas y laborales desde los 2000 hasta la actualidad revisar este concepto de motivación (Espada, 2006), ya que apor to al comportamiento y el desarrollo personal de los trabajadores en cuanto a predecir sus conductas y frente a ello como guiarlos hacia desempeños sobresalientes, para orientar las iniciativas e intervenciones empresariales respecto a cómo, a través de la motivación se pueden lograr los objetivos de la organización; puesto que para la empresa el factor humano juega un papel preponderante porque las personas son quienes desempeñan las funciones de inventar, establecer, administrar e intervenir con el objetivo de que la organización opere en forma eficiente y eficaz. De acuerdo a estos autores que se revisó (Hellriegel y Slocum, 2004; Davis y Newstrom, 2003. p. 122.), sin personas no existe la organización y de ellas depende en gran medida el éxito y la continuidad de la empresa. Por ello es esencial que las compañías logren que el personal que en ella labore, se encuentre adecuadamente motivado para alcanzar los objetivos organizacionales y personales.

Elementos que orientan a conocer la motivación laboral

Con base en lo anterior y los antecedentes históricos del porque la motivación, la presente investigación orientó la interpretación de la información en la teoría de las relaciones humanas que se basa en la psicología, y en la psicología del trabajo, que aportan a los conceptos de desarrollo del ser humano, ya que se alejan de ver a la persona como un ser económico basándose solo en tareas mecanizadas, como lo mostraba la escuela clásica de la administración, sino que en esta teoría está dirigida hacia las personas que tienen una función específica dentro de la organización, el análisis del trabajador su adaptación del trabajador al trabajo hacen parte del estudio que ha hecho la teoría de las relaciones humanas para mirar las relaciones interpersonales y sociales de la organización y la motivación que se irá desarrollando a continuación. (Berger y Luckmann, 1967.)

El por qué la motivación ha sido un tema de gran investigación a lo largo de la historia y en su intento de conceptualizarlo surgieron dos posiciones que más adelante se vuelven corrientes, la posición de quienes definen la motivación como una fuerza o conjunto de fuerzas y la otra de quienes la conciben como un proceso o serie de procesos. Este encuentro de posiciones se ve reflejado en la siguiente figura;

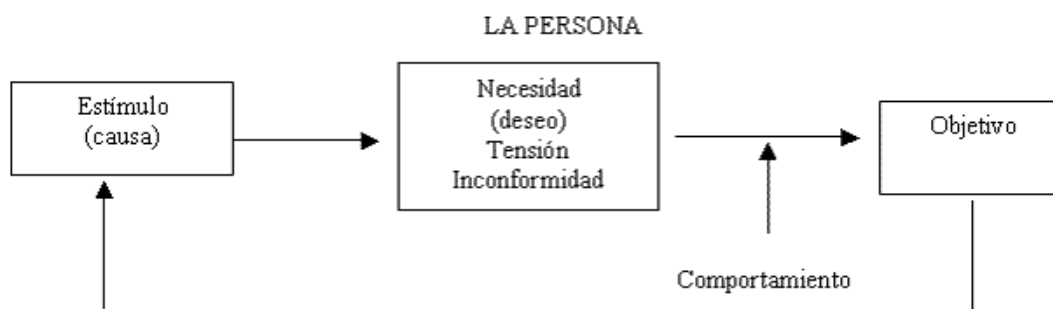


Figura 1. Modelo Básico de Motivación. (Leavitt, 1988, p. 9)

Los primeros teóricos que empezaron a hablar de motivación como Young (1961) decían que la psicología de la motivación puede definirse “como el estudio de todas las condiciones que suscitan y regulan la conducta de los organismos” p. 111. En esta definición se ven reflejadas dos características: una, los factores o condiciones que determinan la activación de una conducta; y dos, el que toda conducta motivada denota una dirección hacia determinados objetivos, como el proceso para despertar la acción, sostener la actividad en progreso y regular el patrón de conducta.

Autores como (Kinicki y Kreitner, 2003; De la torre, 2000; Hellriegel y Slocum, 2004; Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2001) continuaron el aporte definiendo la motivación como la fuerza que impulsa al sujeto a adoptar un comportamiento determinado, estas fuerzas actúan sobre la persona estimulando que se comporte de una forma específica, encaminado hacia un objetivo. Desde esta mirada holística de la motivación como las diferentes fuerzas que actúan sobre unas personas o que parten de él para iniciar y orientar su conducta, muchos aportes en los cuales se incorporan explícitamente el aspecto externo de la motivación y dos importantes elementos de la conducta que ella genera: la iniciación y la direccionalidad.

Por ello a lo largo de estos años, más que todo desde las corrientes humanistas, la motivación se estudia para dos conceptos importantes que se retomó a lo largo del ejercicio de investigación, el primero es para describir la energía que activa a una persona para iniciar y dirigir su conducta - activación-, el segundo es para explicar las diferencias en la intensidad de la conducta -vigor y persistencia- y el tercero es para explicar la dirección de la conducta –direccionalidad. (Decy y Ryan. p. 32).

La motivación tiene componentes internos o intrínsecos que son necesidades propias del organismo humano y elementos externos o extrínsecos ejercidas por el ambiente social y medioambiental del individuo; las dos necesidades suelen ser innatas de competencia y autodeterminación de una conducta expuesta a realización, basada en la necesidad psicológica como la causación personal, la afectividad y la curiosidad. (Martin y Jiménez, P. 32, 2003).

Extrayendo un poco más de información y teorías sobre cómo explicar la motivación laboral, es interesante retomar al autor del cuestionario seleccionado para la recolección de información (Toro, 1992) ya que nos brindó herramientas interesantes del como investigar el porqué de la motivación laboral en cinco factores externos, que influyen los comportamientos dirigidos a reforzar o incentivar la motivación en el trabajo y que se convierten o no en reconocimientos dados por parte de los representantes de los líderes de la organización hacia la persona.

Factor 1, Grupo de trabajo: Condiciones sociales del trabajo que proveen al empleado posibilidades de estar en contacto con otros, participar en acciones colectivas, compartir y aprender con los demás.

Factor 2, Contenido de trabajo: Condiciones intrínsecas del trabajo que pueden proporcionar a quien lo ejecuta varios grados de autonomía, variedad, información sobre su contribución a un proceso o producto.

Factor 3, Salario: Condiciones de retribución económica asociadas al desempeño en un puesto de trabajo, según el grado de la compensación puede generarle a la persona prestigio, seguridad para él y su familia.

Factor 4, Promoción: Perspectiva del empleado que tiene la posibilidad de ascender jerárquicamente en un puesto de trabajo, dándole proyecciones de progreso, prestigio y mayor responsabilidad dentro de la organización.

Factor 5, Medios para obtener las retribuciones deseadas en el trabajo son:

- Dedicación a la tarea: comportamientos caracterizados por la dedicación de tiempo, esfuerzo e iniciativa al trabajo, por el deseo de mostrar en él responsabilidad y calidad.

- Aceptación de autoridad: comportamientos en donde se demuestran acato, reconocimiento, y aceptación, tanto de las personas investidas de autoridad en la organización como de las decisiones y actuación de tales personas.

- Aceptación de normas y valores: comportamientos que hacen realidad creencias, valores, normas relevantes para el funcionamiento y la permanencia de la organización.

- Requisición: comportamientos que buscan obtener retribuciones deseadas, influenciando directamente a quien pueda concederlas, mediante persuasión, confrontación o solicitud personal y directa.

- Expectación: comportamientos que demuestran expectativa, confianza y pasividad ante los designios de la empresa o las determinaciones de la autoridad. (Toro, 1992b)

Así el concepto general de la motivación en el trabajo, de acuerdo con Beck & et al. (1979) se identifica en tres criterios para identificar cuando una variable interviniente es motivacional, el saber, la preferencia, la persistencia y el vigor. Seguido a ello, para que una variable sea una condición interviniente motivadora, se requiere que cualquier cambio en ella produzca también un cambio en la preferencia, persistencia y vigor del comportamiento; por lo anterior cuando una persona o empleado realiza una preferencia es

la búsqueda o interés para obtener un resultado deseado, así se entiende que un resultado deseado puede ser tanto y logro de un refuerzo o retribución conveniente para la persona como el la evitación de un efecto inconveniente igualmente deseado, puede ser obtener un una mejor posición jerárquica o evitar ser despedido, en el ámbito laboral por ejemplo.

Así la persistencia; de acuerdo con los autores (et al., 1979) en su estudio de depresión continuaron definiéndolo como la cantidad de tiempo que una persona dedica a la ejecución de una actividad orientada a obtener un resultado. Incluye también el grado de resistencia que una persona presenta para cambiar de una actividad a otra, como la dedicación a la actividad en sí.

El ultimo interviniente motivacional es el vigor, definido como la intensidad, fuerza o energía que caracteriza a la acción; por ejemplo, una persona puede persistir en un comportamiento que realiza con antipatía o insistir en él con energía, comprometiendo una cierta cantidad de esfuerzo.

De acuerdo con Logan (1960) quien también retomó el concepto de Vigor, es difícil puesto que, puede no representar una condición o estado emocional y sí el efecto de una reacciona aprendida, es decir se puede aprender el vigor de una reacción. (Beck & et al. (1979).

Para continuar analizando y discutiendo este tópico de investigación y el desarrollo o estado actual de la teoría de la motivación para el trabajo, se presentó a continuación diferentes concepciones y elaboraciones referentes a la motivación y el trabajo y los postulados básicos de cada enfoque además de las limitaciones que sea han ido identificado. Se hizo importante que en esta investigación se recopiló, las más importantes concepciones sobre el desarrollo y la motivación, pero como investigadora no se asumió

una sola en particular, sino se tomó que todas aportan a la construcción teórica y constructiva del ejercicio de investigación planteado. El análisis se comenzó con las teorías antiguas de la Pulsión de Hull (1943) y se continuará cronológicamente hasta llegar a los intentos integradores que se han iniciado en épocas recientes.

Teoría de la Pulsión de Hull (1943)

El cual desarrolló una teoría general del comportamiento que tuvo una atribución muy grande en su época y durante varias décadas; concepciones como aprendizaje y motivación fueron determinantes en su concepción teórica. En términos de motivación propuso, que la relación multiplicativa entre la fuerza el hábito (H) y la pulsión (P) determina el grado de Potencial Excitatorio (PE) o motivación requerida para producir un comportamiento, la fórmula que lo representa es: $PE=H \cdot P$

Donde la fuerza del hábito (H) es el grado de asociación existente entre un estímulo de una respuesta, este grado de agrupación se determina por el número de ensayos de aprendizaje que se dieron para establecer la relación conductual entre el estímulo (E) y la respuesta (R), Pulsión (P) como una condición de excitación que se define en el organismo y que tiene la capacidad de energizar y promover comportamientos tanto aprendidos como no aprendidos; por lo tanto la ejecución del comportamiento energizado reduce o elimina la fuerza de la pulsión.

Los anteriores elementos PE, H y P son variables intervinientes; por ejemplo, una condición antecedente como las horas de privación de agua determina el grado de intensidad de la pulsión como variable interviniente. Por lo anterior, una condición antecedente como el número de veces que se repitió antes la asociación E – R determina la fuerza del hábito. La relación multiplicativa entre las dos condiciones produce una

respuesta o condición consecuente. Esta última se puede medir, lo propone Hull (1943b.) en términos de amplitud de la respuesta, en probabilidad y frecuencia o latencia que es el tiempo que transcurre entre la presentación del estímulo y la aparición de la respuesta. Si se mantiene constante en algún valor la variable H, entonces el PE y la conducta final variarán en consonancia con las variables que se proponen en P.

Un ejemplo de nuestro contexto empresarial puede ser, que un trabajador produzca un mayor número de unidades de un producto cualquiera (condición consecuente – desempeño) en la medida en que él haya aprendido que recibirá un mejor salario por una mayor producción (variable interviniente H, donde E es el salario recibido y R es su productividad). La necesidad, activada por una falta real y objetiva puede determinar que la última es la condición antecedente que se puede llamar privación económica.

Muchos trabajos de investigación se desarrollaron en torno a los planteamientos de Hull, por ejemplo, la contribución de Spence (1956) quien agregó a la fórmula de Hull, la variable Incentivo (K), como la cantidad, calidad y duración del refuerzo, como el valor o significado del refuerzo para el individuo.

Este aporte modificó la fórmula así, $PE=H*P*K$

Así, esta teoría despertó mucho interés entre los investigadores, puesto que los resultados y evidencias encontrados al examinarla no lograron sustentar todos sus principios, ya que la deficiencia principal que la sugiere Beck & Et al. (1979) se trata de que, en un sólo un rango muy reducido de comportamientos, en particular los más dependientes de las necesidades biológicas, se puede interpretar claramente en términos del concepto de Pulsión, además de que no permite explicar apropiadamente asuntos como la persistencia en ciertos comportamientos, orientados hacia resultados específicos, si se tiene

en cuenta el principio de que la ejecución del comportamiento reduce o anula el efecto de la pulsión.

Teoría de la Valencia y el Incentivo (Tolman, 1955)

Propone una conceptualización que retoma elementos propuestos por Hull (1943b.) pero introduce términos, que luego serán incorporados a contextualizaciones más recientes como la Teoría la Expectativa (Vroom, & Deci 1989) expuesta más adelante, en donde plantea, a diferencia de Hull que propuso una interacción de carácter multiplicativo entre el hábito y la pulsión, el autor se abstiene de especificar la naturaleza de la relación entre sus variables intervinientes.

Los conceptos de Tolman (1955) se refieren así; $TA=f(EP, E, VI)$

TA significa tendencia a la acción, término equivalente al de Potencial Excitatorio de Hull (1943b.), EP representa la idea de Estimulación de la Pulsión, concepto equivalente al de pulsión en la teoría de Hull. Por otro lado, Tolman (1955) piensa que la pulsión no es proceso de activación general, sino asociado a estímulos particulares que estimulan la pulsión en grados y modos diferentes. E, representa el concepto de expectativa y VI el de la valencia del incentivo; estos últimos términos se conservan la conceptualización moderna de la motivación. Por ello, la estimulación de la pulsión es una condición necesaria para que produzca el comportamiento, la acción. Esta excitación se puede activar no sólo por estímulos externos sino también por la aparición o la activación de expectativas y es moderada también por la valencia del estímulo o el resultado de la acción.

Para Tolman (1955) la expectativa es una anticipación o proceso cognitivo en la que se espera que, bajo algunas circunstancias, una acción dada producirá un resultado particular; así, la expectativa de que una acción se asocia a un resultado específico, positivo

o negativo, en interacción con el valor que se atribuye al resultado (atracción o aversión), activan una pulsión particular y todo este proceso genera una tendencia a la acción. Un ejemplo referido al contexto empresarial es un trabajador que está informado acerca de que si supera una cantidad de producción dada en una semana recibe una bonificación económica (expectativa). Por parte del trabajador, cuenta con un alto interés en recibir tal bonificación pues con ella puede adquirir algo que no posee y que necesita (valencia del incentivo); las condiciones anteriores crean en la persona una tendencia a la acción, una disposición o intención de incrementar su esfuerzo para lograr superar la norma de producción semanal (pulsión). Como consecuencia de lo anterior la persona puede efectivamente producir más de lo especificado (acción) y recibir en consecuencia la bonificación (resultado); en este caso el resultado confirma la expectativa y la persona podrá sentirse dispuesta, en el futuro, a repetir el proceso, lo que no ocurrirá si no obtiene la bonificación luego de haber excedido la norma de producción.

Para validar su esquema, el autor experimentó sobre el comportamiento, el aprendizaje y la activación con animales de laboratorio que sustentaron su razonamiento; ya que estaba interesado ante todo en el análisis del comportamiento en general y no exclusivamente en el proceso motivacional. Es una razón por la cual se aprecian más otros aportes de investigación antes que su esquema motivacional, por ello no elaboró de una manera completa y terminal. Pero sus conceptos de expectativa y valencia y su perspectiva cognitiva se han incorporado en conceptos modernos sobre la motivación.

Concepción de Jerarquía de necesidades y relación con el desarrollo personal

desde Abraham Maslow

Se desarrolló como fundamento del marco teórico y del modelo de desarrollo personal a uno de los autores que más trabajó en vida en un desarrollo de jerarquía de necesidades y de poder entender al ser humano más allá de su conducta; puesto que cuando surgió su teoría estaba muy arraigada en la psicología, teorías psicodinámicas y conductistas que tenían otras concepciones de la conducta humana y de su motivación, para entender por qué actuamos así y cuáles son nuestras necesidades más allá de responder a un estímulo o quizá del pasado fisiológico o cronológico del ser humano.

Maslow (1987) mostró la forma de investigar al hombre “sano” desde su motivación, sus miedos, necesidades y finalmente creyó que todos vamos hacia una autorrealización que hace que tengamos una jerarquía de necesidades y proyectos que se hacen vivos a la medida que va avanzando la vida y el enfrentamiento de problemas, estas necesidades son organizadas de forma estructural por medio de su pirámide, de acuerdo a una determinación biológica causada por la constitución genética de una persona.

Por ello para Porth (2010), esta teoría de necesidades de Maslow desde 1943, se ve desde el hombre como una criatura que demuestra sus necesidades en el transcurso de la vida y en la medida en que el hombre satisface, otras más elevadas toman el predominio del comportamiento, porque siempre está deseando algo y siempre a un deseo sigue otro, y así sucesivamente.

Con lo anterior, Maslow (1998) opinaba que siempre el ser humano trae consigo una corriente de deseos y aspiraciones, cuyas motivaciones se relacionan unas con otras en una cadena sin fin, durante el curso de la vida. Es la razón por la cual, si se han satisfecho

las necesidades fisiológicas, aparecen otras de un nivel más elevado que van a ejercer sobre el organismo un dominio mayor que las anteriores. Por otra parte, cuando ellas, se satisface, aparecen otras nuevas, más superiores todavía, y así sucesivamente.



Figura 2. Jerarquía de necesidades (Maslow, 1987)

Dentro de la estructura que Maslow propone, al ser satisfechas las necesidades en determinado nivel, la persona va avanzando y encuentra en las necesidades del siguiente nivel su próxima meta de satisfacción. Cuando una persona identifica su necesidad de hambre lo más lógico es que tome riesgos y se adelante en alguna conducta para obtener alimento; una vez consigue alimentarse y saber que no morirá de hambre, se preocupará por estar a salvo; al sentirse seguro, querrá encontrar un amor; y así sucesivamente. Con esto se plantea que las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento ascendente en la jerarquía de necesidades, así después las fuerzas regresivas empujan las necesidades superiores hacia abajo en la jerarquía.

Se describen las necesidades así;

1. Necesidades fisiológicas: Estas necesidades constituyen la primera prioridad de la persona y se encuentran relacionadas con su supervivencia. Por ejemplo, las necesidades como la homeóstasis (esfuerzo del organismo por mantener un estado normal y constante de riego sanguíneo), la alimentación, el saciar la sed, el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada, sexo, la maternidad, etc.

2. Necesidades de seguridad: con esta satisfacción se busca el mantenimiento de un estado de orden y seguridad, que tiene el ser humano. Dentro de estas encontramos la necesidad de estabilidad, la de tener orden y la de tener protección, etc. Estas necesidades se relacionan con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligadas al temor a lo desconocido o a la anarquía.

3. Necesidades sociales: cuando las anteriores necesidades fisiológicas y de seguridad se encuentran satisfechas se da un paso adicional a las necesidades sociales. Estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Dentro de estas necesidades están, la de comunicarse con otras personas, la de establecer amistad con ellas, la de manifestar y recibir afecto, la de vivir en comunidad, la de pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él, etc.

4. Necesidades de reconocimiento: también conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo.

5. Necesidades de auto superación: o las llamadas de autorrealización o auto actualización, que se convierten en el ideal para cada individuo. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella y desplegar su talento al máximo. (Maslow, 1987).

Cuando se refiere al entorno laboral, las necesidades de una persona o empleado en búsqueda de motivaciones, que tiene una fuente de ingresos y que suple las necesidades fisiológicas, como tener un puesto fijo; brinda estabilidad laboral la cual suple las necesidades de seguridad, al estar rodeado de personas y tener que salir a trabajar; por esto, permite ampliar el círculo de amigos o de compañeros y le brinda un reconocimiento social lo que le hace a la persona pertenecer a grupos e incrementar su autoestima, satisfaciendo las necesidades de aceptación y estima, unida a su rendimiento o desempeño laboral puede generar buena reputación y respeto por sí mismo, con esta necesidad alcanzada tendrá su autorrealización dejando huella por lo que hace, y acrecentando aún más sus competencias, también con el trabajo o en la vida laboral se pueden suplir las necesidades de entendimiento, de participación, de ocio, de creación de identidad y de libertad que la provee la capacidad económica (Neef, 1993, p. 41).

Lo anterior, hace relación con el desarrollo empresarial y personal de los miembros de una organización que buscan superar sus niveles de necesidades y jerarquía, a través de la mayor motivación, que es la autorrealización y de la que se desarrolló a lo largo de este ejercicio de investigación.

La forma en que se puede responder a las necesidades de autorrealización puede ser muy variada, ya que afectan a los deseos de superación del individuo y éstos nos pueden conducir a diversos campos, desde el desarrollo del arte, hasta los deportes de riesgo. Los motivos también pueden clasificarse de acuerdo con distintos criterios contrapuestos o

complementarios, como los que se indican a continuación; fisiológicos o psicológicos, racionales o emocionales, primarios o selectivos, conscientes e inconscientes y positivos o negativos.

Teóricos que aportan al desarrollo del concepto de Motivación, expectativas, compromiso y desarrollo personal

Para continuar con el fenómeno de la motivación y el desarrollo personal se identificaron por lo menos seis perspectivas o enfoques teóricos en la bibliografía especializada, como son: la de la motivación-higiene de Herzberg (1966); la de Mc Gregor (1960); la de Taylor (1970); la de motivaciones al logro de David McClelland (1974), la teoría de expectativa de Vroom y otros (1960), la teoría de la Equidad de Adams (1963), la teoría de necesidades sociales de Atkinson y Feather. Adicional fue importante bajo los participantes en entorno militar como la teoría de la atribución aporte al análisis de la formación de expectativas medidas en el ejercicio de investigación con los profesionales de la Escuela de Posgrados de la FAC

A continuación, se reseña cada una de estas perspectivas, haciendo relación la una de la otra y que aportes como mejoras se realizó.

La Teoría de la Motivación-Higiene (Herzberg, 1966)

O también llamada la de los dos Factores; surge en la década de los 60, después de los anteriores experimentos en animales, se presentan otro tipo de resultados basados en la satisfacción laboral, autores como Herzberg, (1966) y Mausner & Snyderman (2011) los cuales se basan en que los factores que generan insatisfacción en los empleados son de origen diferente de los factores que producen la satisfacción.

Así, se fundamentan en que el hombre tiene un doble sistema de necesidades: la necesidad de evitar el dolor o las situaciones desagradables y la necesidad de crecer emocional e intelectualmente. Por ser cualitativamente distintos, cada tipo de necesidad, en el mundo del trabajo, requiere de incentivos diferentes.

Por eso se puede hablar de dos tipos de factores que intervienen en la motivación en el trabajo; las variables consideradas dentro de los factores intrínsecos y los factores extrínsecos son entendidos como tipos diferentes de variables; con ello el concepto de trabajo por ejemplo representa una serie de eventos y circunstancias diferentes que tienen en común la propiedad de ser condiciones externas al individuo, hechos asociados a la tarea capaces de reforzar y de estimular el desempeño.

Esta teoría sostiene que la mayoría de los profesionales por ejemplo la militar en nuestro caso, pueden tener diversas causas para sus sentimientos, positivos o negativos en el ámbito laboral. Puesto que Herzberg (1966) y los otros autores comprobaron que los factores que motivan al estar presentes no son los mismos que los que desmotivan, por eso divide los factores en; Factores Higiénicos que son factores externos a la tarea. Su satisfacción elimina la insatisfacción, pero no garantiza una motivación que se traduzca en esfuerzo y energía hacia el logro de resultados. Pero si no se encuentran satisfechos provocan insatisfacción. Siendo estos factores: Sueldo y beneficios, política de la institución y su organización, relaciones con los compañeros de trabajo o en ámbito militar, ambiente físico, supervisión, estatus, seguridad laboral, y crecimiento, madurez y consolidación. Los anteriores se pueden equipar, con los niveles más bajos de la necesidad jerárquica de Maslow (1987) (fisiológicos, de seguridad y sociales). Adicional están los factores Motivadores que hacen referencia al trabajo en sí. Son aquellos cuya presencia o

ausencia determina el hecho de que los individuos se sientan o no motivados. Entre estos factores están los logros y el reconocimiento, la independencia laboral y la responsabilidad. Estos factores coinciden con los niveles más altos (consideración y autorrealización) de la pirámide de Maslow.

Cooper (1974) analiza algunos de los estudios sobre enriquecimiento del trabajo estimulados por este enfoque de necesidades y describe algunas variables que están dentro la categoría el contenido del trabajo y que representa su aspecto tecnológico; por ejemplo, la variedad física espacial y temporal, la variedad social, discreción sobre los medios y discreción sobre los marcos de referencia. Esta investigación de Herzberg y otros (2011), muestra un conjunto de factores específicos mucho más diverso y complejo que la idea genérica propuesta por Herzberg (1966). La categoría de los factores extrínsecos incluye variables organizacionales y sociales de diverso orden que constituyen eventos o condiciones externas, que apoyan el desempeño, sin que necesariamente sean contingentes con él, lo refuercen o incentiven.

La teoría, presentada por sus exponentes iniciales, se centró exclusivamente en los determinantes externos de los procesos de motivación y satisfacción. A diferencia de los otros investigadores de la época, estos ignoraron las condiciones internas del individuo, es decir, la jerarquía de necesidades, como lo propuso Maslow (1987) o el concepto de expectativa que Tolman (1955) acababa de desarrollar para ese momento. Tampoco se incluyó, en la formulación del esquema de la motivación e higiene, propuesta alguna sobre la manera como las condiciones intrínsecas y extrínsecas lograban inducir grados altos o bajos de motivación y satisfacción. No se propusieron definiciones de los dos términos, ni se establecieron las distinciones entre uno y otro.

Por lo anterior se puede considerar que este esquema conceptual hace un inventario y un catálogo general de incentivos, de eventos externos que pueden reforzar el desempeño e inducir estados de interés y satisfacción en relación con el trabajo, pero no constituye propiamente una teoría, en el sentido estricto el término, igual afirmación puede hacerse acerca del esquema conceptual de Maslow (1987)

A pesar de esto, el esfuerzo de Herzberg (1966) y sus colaboradores hizo contribuciones importantes, no sólo para la psicología organizacional, sino para la ingeniería industrial, la administración y en general la comprensión del papel del hombre en el trabajo. Se evidenció también que la motivación y la satisfacción del individuo juegan un papel crucial en su desempeño y su interés por el trabajo.

Se evidenció, a su vez que la motivación y la satisfacción son dos procesos diferentes, cada uno de los cuales se asocia a un grupo particular de variables externas; la motivación a los factores intrínsecos del puesto de trabajo y la satisfacción a estos y también a las condiciones organizacionales generales. En resumen, si las empresas logran diseñar apropiadamente los puestos de trabajo y se aseguran de la calidad de ciertas condiciones organizacionales y administrativas, entonces podrán contar con niveles deseables de rendimiento y satisfacción de su fuerza laboral.

Este enfoque además dio ciertas bases para el desarrollo de ideas y programas sobre calidad de vida sobre el trabajo y dio su mayor aporte, referente al interés que estimuló a muchos investigadores a desarrollar teoría y tecnología en los campos de enriquecimiento y complejización del trabajo relacionada a los motivos. Tal como se vio en la revisión de estudios motivacionales llevada a cabo por Vroom et. al (1964), se ha logrado mucha

claridad acerca del efecto de los incentivos y las condiciones externas (empresariales) sobre el desempeño y la satisfacción en el trabajo.

Teoría de McGregor (1960)

La cual retomó la jerarquía de las necesidades y sus investigaciones fueron más de tipo empresarial. Según el autor, las empresas tienen que proporcionar empleo estable y seguridad laboral. Referente a la tarea que cumplen los directivos para dirigir la fuerza humana o el *human capital* hacia las necesidades organizativas, se formuló de acuerdo con McGregor (1986) tres proposiciones dentro de la teoría X y la teoría Y:

La teoría X

1. La dirección es responsable de la organización de los elementos de la actividad productiva: dinero, materiales, equipos y personal con interés económicos.
2. De acuerdo con los empleados, es un proceso de dirigir sus esfuerzos, motivarles, controlar sus acciones y modificar sus conductas para que se ajusten a las necesidades de la empresa.
3. Sin una intervención activa por parte de la dirección, las personas actuarían pasivamente, incluso se resistirían, a las necesidades de la empresa. Por tanto, deben ser persuadidas, recompensadas, castigadas, controladas dentro de sus actividades, ya que estas deben ser dirigidas. Ésta es la tarea de la dirección. Puesto que, dirigir consiste en conseguir que se hagan las cosas a través de otras personas (McGregor, 1986, p.134).

La teoría Y

1. Las personas no son por naturaleza pasivas o resistentes a los cambios corporativos. Han llegado a serlo como consecuencia de su experiencia en las empresas.

2. La motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad de asumir responsabilidades, la disposición para dirigir la conducta hacia los fines organizativos, están todos presentes en las personas. La dirección no los pone allí. El compromiso de la dirección es proveer que las personas reconozcan y desarrollen estas características humanas para ellos mismos.

3. La labor esencial de la empresa es disponer las condiciones y métodos organizativos de la operación de tal forma que las personas puedan alcanzar sus propios objetivos más que dirigir sus propios esfuerzos hacia los objetivos empresariales. Este proceso está basado fundamentalmente en la creación de oportunidades, liberación de las potencialidades, solución de obstáculos, fomento del desarrollo y ofrecimiento de directrices. Como lo enuncia Drucker (1994) la “dirección por objetivos”, en contraste con la “dirección mediante el control”. No requiere la renuncia de la dirección, la ausencia de liderazgo, tener criterios de nivel más bajo o las demás características generalmente asociadas con el enfoque “blando” de la Teoría X, planteada por McGregor.

Teoría de Taylor (1970)

Fue uno de los más destacados promotores de la dirección científica del trabajo, fijando las reglas que permitían aumentar el rendimiento de las máquinas y herramientas, es así como sus experimentos llegan a conclusiones sobre; proponer una organización del trabajo basada en la motivación. Llegando a proponer una serie de acciones para incrementar la productividad; como la creación de recompensas económicas, contratar trabajadores hábiles y diestros, es decir se empieza a hablar de la competitividad y del mejoramiento del desempeño con base en la motivación del empleador al empleado. Además, realizó un análisis científico, como fue; analizar las tareas detalladamente, su

tiempo de ejecución, y los tiempos y movimientos para el mejoramiento de las tareas.

(Pérez López, 1983)

Teoría de las motivaciones al logro de McClelland (1968)

Se basó en investigar el porqué, las personas con alto motivo de logro creen en sí mismas y no dudan en exponerse a situaciones de resultado incierto, pues confían en salir adelante de ellas. Adicional estuvo relacionada con la perspectiva de los empleados o personas con la autoestima que poseen, la confianza en si mismos y la esperanza de éxito o experiencias positivas en relación con el futuro. Por lo anterior, se centra en tres tipos de motivación;

1. Logro: como un impulso de sobresalir, de tener éxito, que lleva a los individuos a imponerse a ellos mismos unas metas elevadas que alcanzar. Estas personas o empleados tienen una gran necesidad de desarrollar actividades, pero muy poca de afiliarse con otras personas. Las personas movidas por este motivo tienen deseo de la excelencia, apuestan por el trabajo bien realizado, aceptan responsabilidades y necesitan feedback o retroalimentación constante sobre su actuación.

2. Poder: Como la necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos, y obtener reconocimiento por parte de ellas. Las personas motivadas por este motivo les gusta que se las considere importantes, y desean adquirir progresivamente prestigio y estatus. Regularmente luchan por que prevalezcan sus ideas y suelen tener una mentalidad de políticos con “seguidores”.

3. Afiliación: Como el deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas para pertenecer a un grupo. Adicional, les gusta ser habitualmente populares, el

contacto con los demás, no se sienten cómodos con el trabajo individual y le agrada trabajar en grupo y ayudar a otra gente. (McClelland, 1974)

Teoría de la expectativa de Vroom (1960) y Lawler (1973)

Llamada también Teoría VIE, para hacer referencia a los tres elementos fundamentales de su formulación: Valencia-Instrumentalidad-Expectativa, el cual es un esquema explicativo del proceso motivacional que ha surgido de diferentes investigaciones de Vroom (1960); Lawler (1973) y Porter & Lawler (1968) entre otros muchos; sus concepciones esenciales hacen referencia a estos tópicos:

- Las personas definen para sí metas o niveles deseados de ejecución o desempeño, para alcanzar tales niveles de desempeño las personas dedican en la acción cierta cantidad de esfuerzo, siempre que cuenten al menos subjetivamente con la capacidad para lograrlo que es la “expectativa”.
- Las personas buscan lograr el tipo o nivel de desempeño que les permita, como consecuencia obtener algún resultado favorable o deseado que es “la instrumentalidad del desempeño”
- La cantidad de esfuerzo que destine la persona a la obtención de un resultado deseado depende, entre otros factores, del valor o importancia que tal resultado presenta para el individuo que es la “Valencia”.
- El comportamiento es instrumental para el logro de las metas deseadas, así el éxito depende principalmente de la habilidad y del esfuerzo empeñados en la acción.
- Estas ideas se pueden representar esquemáticamente de la siguiente manera

$$M = ((E - D) * ((D - R) (V)))$$
 donde (M) es el esfuerzo (E-D) es la expectativa de que mediante un esfuerzo dado se puede obtener un desempeño determinado.

(D-R) es la expectativa de que a un nivel de desempeño determinado se le asocia

un cierto resultado. (V) es el valor atribuido por la persona al resultado (R).

Lawler (1973) hace referencia que los siguientes factores son determinantes de las expectativas como; la autoestima, el aprendizaje y la experiencia derivados de situaciones anteriores similares, la percepción que otros tienen de la situación, el atractivo del resultado y la situación actual.

Adicional, esta teoría focaliza su atención en el mecanismo, como proceso de interacción entre unas pocas variables que presumiblemente explican el por qué se activan ciertos comportamientos en el trabajo, con qué persistencia y vigor. Como las otras teorías centradas en el proceso, está en particular omite también la consideración de variables de contenido como las propuestas por Maslow (1998) o McClelland (1974) que representan contenidos de algo que ocurre en el interior del individuo. También, se omite la consideración de contenidos externos a la persona, ubicados en su medio ocupacional, como lo propuso Herzberg (1966).

Seguido a lo anterior, se hace relevante observar que, en la formulación de esta teoría, se incorporaron varios conceptos desarrolladas con anterioridad por otros investigadores. El concepto de Incentivo (k) de Hull (1956) o Spence (1956) equivale a la idea de Resultado (R), que es la teoría de la expectativa un efecto esperado de un desempeño determinado. Igualmente, los conceptos Expectativa y Valencia son equivalentes a los desarrollados por Tolman (1955).

Una característica más de la teoría la expectativa consiste en que sus explicaciones del proceso y los elementos que emplea para operacionalizarlo son de carácter cognitivo y buscan predecir el comportamiento humano orientado a metas o resultados.

En conclusión, esta teoría ha contado con una gran popularidad entre los investigadores y los prácticos. Posiblemente se le atribuye a que se ha logrado producir más evidencias acerca de su valor predictivo que con cualquiera otra teoría motivacional. Además, existen otras críticas que por ejemplo Dachler (1978) recopila y puntualiza diciendo que; se intenta explicar la acción a partir de un conjunto muy limitado de constructos que se supone son los determinantes inmediatos del comportamiento. También que, aunque se ha evidenciado su valor predictivo, aún no se ha especificado su naturaleza y las interacciones de los procesos cognitivos que determinan la acción. Adicional, lo que es más urgente desarrollar en la actualidad es investigación, no sobre su valor predictivo, sino realizar un análisis más sistemático y riguroso de los presupuestos en que se apoya.

Esta teoría se puede decir, que es el esquema más elaborado que se conoce hasta el presente, como explicación del proceso motivacional; además que permite hacer predicciones razonablemente acertadas sobre el comportamiento en el trabajo.

Teoría de la Equidad de Adams (1963)

En la década de los 60, Adams formuló su teoría con las siguientes características;

Una persona o empleado, compara lo que aporta al trabajo (edad, educación, experiencia esfuerzo, etc.) con lo que se obtiene de él en retribución (conocimiento, reconocimiento, salario, etc.). Así su motivación, va más lejos, pues procede luego a comparar su balance contribución – retribución con la contribución - retribución de otro significativo. Este otro significativo puede ser alguien con la misma antigüedad o sexo, con los mismos riesgos o con cualquiera otra condición común. Como resultado de esta comparación entre sí y el otro, surgen los sentimientos de equidad e inequidad en relación con la retribución.

Adicional a ello, si la relación contribución (C) – retribución (R) de la persona, comparada con la relación C- R del otro es igual a cero, es decir no existe diferencia, se deriva una percepción y por consiguiente un sentimiento de equidad hacia la retribución. Cuando el resultado de la comparación muestra diferencias se percibe y se siente inequidad en la retribución.

Hay dos tipos de inequidad; la subcompensación al hecho de que la persona obtenga una retribución inferior a la del otro de comparación, cuando ambos hacen una contribución equivalente. Y la segunda que es la sobrecompensación al hecho de que la persona obtenga una retribución mayor a la del otro de comparación, cuando los dos hacen una contribución equivalente; así la percepción de inequidad activa o estimula el comportamiento dirigido a reducirla, para obtener equidad, esta es justamente la propiedad motivadora de la percepción de inequidad, su capacidad para activar el comportamiento.

Teoría de las necesidades sociales Atkinson (1964), Atkinson & Feather (1966).

El autor Murray (1938) había propuesto el concepto de necesidad de logro en los términos en que fue tomado por McClelland (1968) y en la forma en que actualmente se conoce. Las formulaciones y teorías son bastante elaboradas e integradas de las tres necesidades, logro, poder y afiliación que fueron desarrolladas por McClelland (1968), Atkinson (1964) y Feather (1966), estos últimos trabajando particularmente sobre el concepto de logro. Así, los desarrollos de la teoría e investigación en lo relativo a las necesidades de poder y afiliación han contado posteriormente con menos atención.

Sin embargo, trabajos posteriores de otros autores han proporcionado elaboraciones de interés tales como el trabajo de Winter (1973) sobre necesidad de poder. Un estudio

importante sobre estas tres necesidades y su manifestación en una muestra amplia población de Bogotá, fue llevado a cabo por Sudarsky (1974).

Este enfoque se evidencia con que, entre las varias necesidades humanas existentes tres categorías que se refieren a la vida social del hombre. La existencia de estas tres necesidades es capaz de explicar un vasto sector del comportamiento social de las personas; las tres necesidades sociales básicas son, la necesidad de logro, la necesidad de poder y la necesidad de afiliación.

En relación con la necesidad de logro Atkinson (1964) propuso una distinción entre la tendencia al éxito (TE) la tendencia a evitar el fracaso (TEF). La TE es una función de la motivación al éxito (ME) o necesidad de logro, la probabilidad de éxito (PE) y el valor incentivo del éxito (VI). La siguiente es la relación propuesta entre variables;

$$TE = f (ME * PE * VI)$$

La TEF es, por su parte, una función de la motivación a evitar el fracaso (MEF) o temor al fracaso, la probabilidad de Fracaso (PF) y del valor incentivo negativo del fracaso (VI).

$$TEF = f (MEF * PF * VI)$$

Al contrario de la motivación al logro, en que la persona opta por actividades de dificultad media, en el caso del temor al fracaso escoge tareas tan fáciles que no pueda fracasar o tan difíciles que, en caso de fracasar no sienta temor ni vergüenza por el resultado.

Una distinción conceptual equivalente es propuesta por Winter (1973) en cuanto a la necesidad de poder, el autor habla de esperanza de poder y temor al poder.

Haciendo una comparación con Maslow (1955) y con Herzberg (1966) no es clara en McClelland (1974) la utilización del término necesidad. En algunas ocasiones este autor utiliza el término motivo como sinónimo de necesidad. Cuando se refiere a estos conceptos lo describe más en el sentido de interés o valores. En alguno de sus escritos McClelland (1974) discutiendo por qué existe tanta variedad entre las personas en relación con la necesidad de logro, responde que simplemente no nacieron con ella o que el hecho obedece al entrenamiento recibido de los padres.

Estas afirmaciones no describen una necesidad tal como se entiende el concepto modernamente, sino que aparece como un producto en el comportamiento individual, de la interacción y de la vida social, es decir que se le describe como un interés o un valor.

En la teoría que se describió antes, refiere McClelland (1974) una experiencia en la que se tomó en un curso de vacaciones a un grupo de muchachos de 14 años, identificados como poco motivados hacia el logro. Se les dio un entrenamiento orientado a desarrollar esta necesidad. Se observó que los muchachos de clase media mejoraron sus calificaciones de una manera estable y permanente durante un periodo de dos años. Los muchachos de clase baja mostraron en una cierta mejoría durante el primer año. Luego de lo cual volvieron rápidamente a los bajos promedios obtenidos antes, McClelland (1974) trata de explicar este último hecho afirmando que se puede pensar que esto ocurrió porque ellos se integraron de nuevo a un ambiente en el cual ni los padres ni los amigos estimularon sus logros o su movilidad ascendente. Puesto que, no es suficiente cambiar la motivación del hombre si el ambiente en el cual vive no apoya por lo menos en cierto grado sus nuevos esfuerzos McClelland (1974 p.153).

En otro estudio que muestra esta teoría y su alcance, se evidencia al examinar estas necesidades en un grupo de directivos de empresas, se observó que los directivos de las compañías con tasas más altas de crecimiento tenían alta necesidad de logro asociada con mediana necesidad de poder y relativamente de la necesidad de afiliación.

Así, Atkinson (1964), intenta llamar la atención sobre el proceso al proponer sus esquemas de tendencia al éxito y tendencia a evitar el fracaso. Al hacerlo emplea los conceptos de expectativa (probabilidad de éxito o de fracaso) y valencia o valor, en términos desarrollados inicialmente por Tolman (1955) y la idea de motivo de éxito o de motivo de evitación del fracaso, equivalente al concepto de Pulsión de Hull (1943).

Este enfoque conceptual ha facilitado la comprensión de algunos hechos y características del comportamiento humano, como son las acciones tendientes al logro, poder y afiliación. Como consecuencia, ha sido posible conceptualizar y catalogar hipótesis acerca de por qué unas personas se desempeñan mejor que otras en el trabajo, por qué unas prefieren establecer relaciones de dirección y control sobre otras o, por lo contrario, relaciones de carácter amistoso. Cada uno de estos patrones de acción tiene efectos o implicación diferente e imperante para la productividad laboral y el clima organizacional de una empresa.

A nivel de la investigación, surgen críticas de esta teoría la falta de confiabilidad y validez del test de Apercepción Temática, del que se derivaron las primeras definiciones de los conceptos. Existen bastantes estudios descriptivos que parten del análisis de contenidos de textos o de respuestas para inferir e ilustrar la existencia o ausencia y el grado en que se expresan estas necesidades. Sin embargo, más evidencias que validaron la teoría desarrollada y que comprueben si existen diferencias de grado entre un comportamiento

específico y un nivel dado de necesidad, además de diversas relaciones entre unas necesidades y otras y sus efectos sobre el comportamiento, entre otras cosas.

En resumen, gracias a estos avances, en la conceptualización de las tres necesidades sociales es posible contar con elementos de descripción interesante para usos prácticos relacionados con aspectos del comportamiento social de las personas en el trabajo y la organización.

CAPITULO IV

Resultados de investigación

Este análisis se desarrolló en la estadística basada en un programa de hojas de cálculo, Microsoft Excel Versión 2017, que hace parte del paquete de Microsoft Office System, una estadística descriptiva que permite conocer la distribución de los datos a partir de la cuantificación de los atributos de una variable, combinando las características de éstos que determinan la medida de sus diferencias (Rivera y García, 2005).

Es relevante mostrar la tabla de puntuación de puntajes T del autor Toro (1992) que va a hacer fundamental para poder interpretar los resultados y posteriormente la discusión de ellos.

Tabla 1.

Significado general de varios rangos de puntuación estándar. (Toro, 1992)

Puntajes T ENTRE 0 Y 20	Interes expec. Bajo
Puntajes T ENTRE 21 Y 40	Interes relativamente bajo
Puntajes T ENTRE 41 Y 60	Interes Normal
Puntajes T ENTRE 61 Y 80	Interes alto
Puntajes T ENTRE 81 Y 100	Interes Excepcional alto

En primer lugar, se calculó la distribución por género y por edades del grupo participante, expresando que en total fueron 29 profesionales dentro de los cuales son 25 hombres y 4 mujeres, como lo vemos en la figura 3. y con referencia a las edades la edad promedio de los profesionales es de 31 a 33 años de edad, como se observa en figura 4.

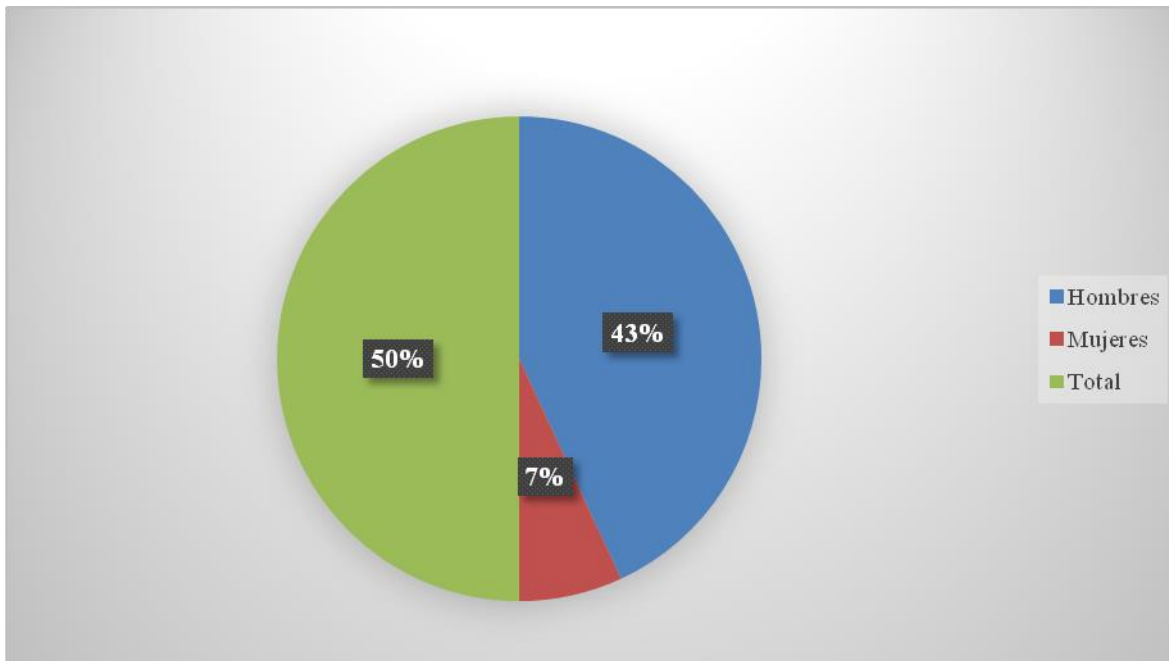


Figura 3. Distribución de la muestra por género

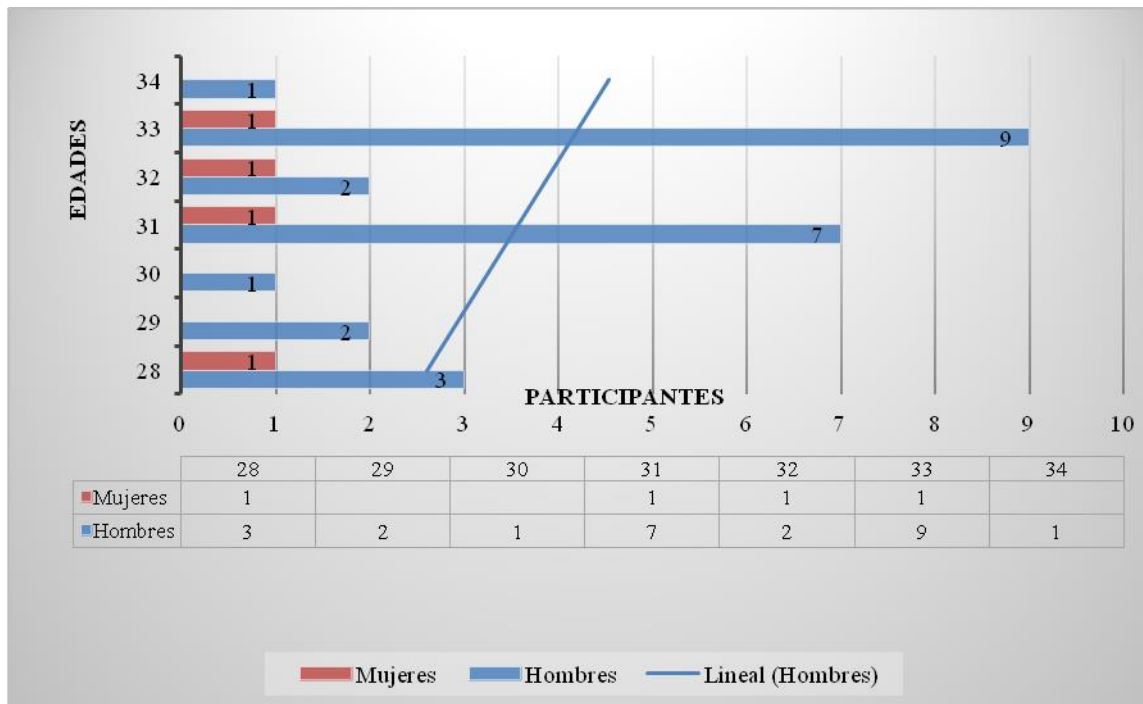


Figura 4. Distribución de la muestra por edades.

Continuando con los resultados, para hacer un adecuado análisis se realizó una escala estándar, de acuerdo al instrumento (Toro, 1992), de los grupos ocupacionales que se presentaron con las personas participantes, ubicándolos en tres grupos objetivo Médicos y odontólogos, Ingeniero Mecánico y Profesionales en general, de acuerdo a la escala estándar (T) para cada uno de los grupos ocupacionales, como se evidenció en la siguiente figura.

FACTORES MOTIVACIONALES ASOCIADOS A LA MOTIVACIÓN LABORAL Y SATISFACCIÓN EN PROFESIONALES DE LA ESCUELA DE POSTGRADOS FAC – MUESTRA AS. COMANDO. BOGOTÁ. COLOMBIA

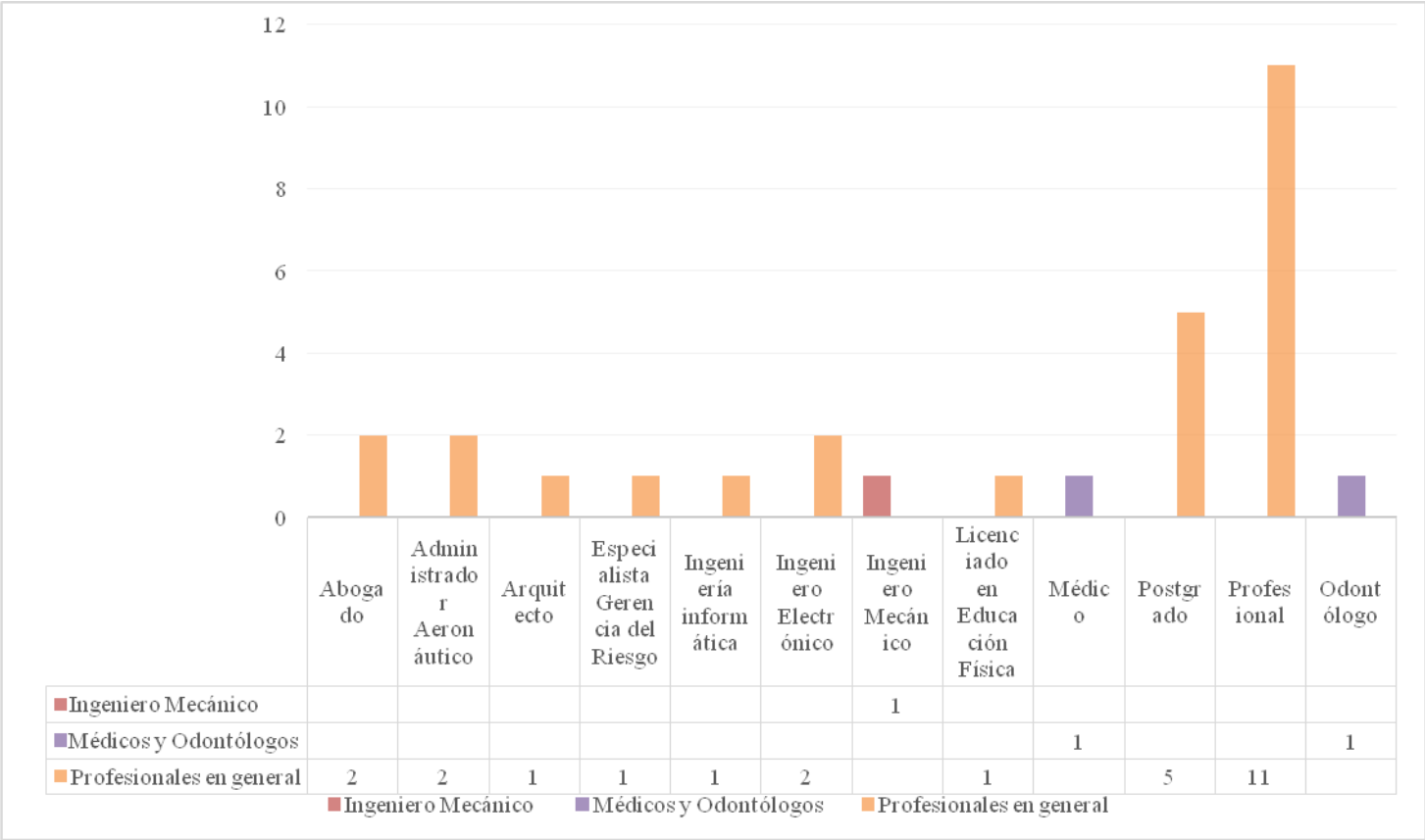
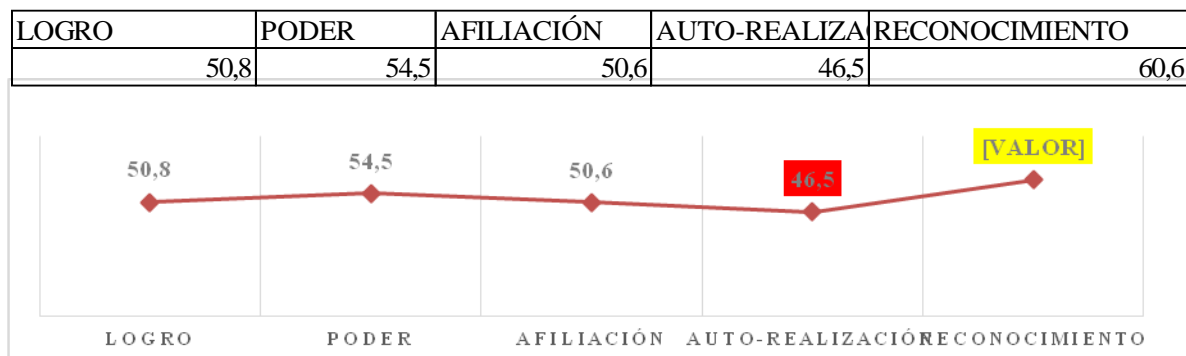


Figura 5. Escala estándar de los grupos ocupacionales

Se evidenció el perfil motivacional de los profesionales de la Escuela de Posgrados FAC - muestra asignatura comando, en relación a sus tres grupos ocupacionales de la siguiente forma.

FACTORES MOTIVACIONALES ASOCIADOS A LA MOTIVACIÓN LABORAL Y SATISFACCIÓN EN PROFESIONALES DE LA ESCUELA DE POSTGRADOS FAC – MUESTRA AS. COMANDO. BOGOTÁ. COLOMBIA

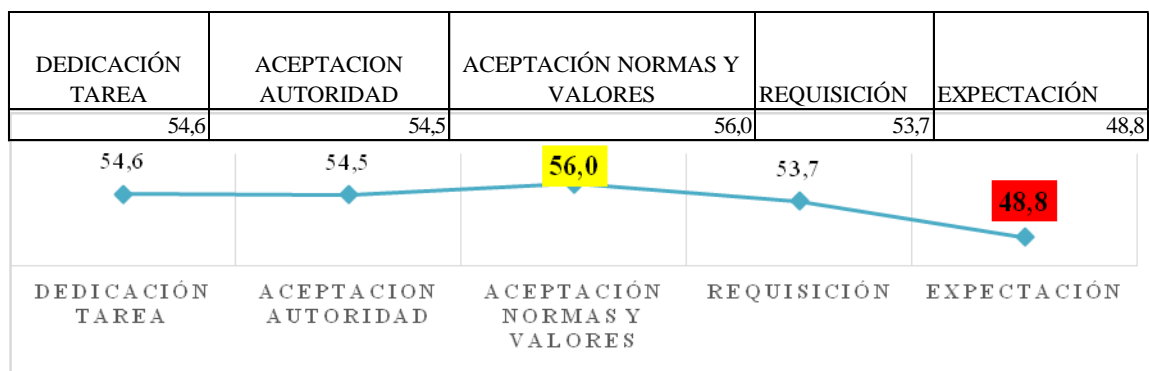
Tabla 2. *Profesionales en general – Condiciones Motivacionales Internas.*



Se evidenció en esta tabla que la distribución es normal, sobre el puntaje entre 41 y 60 que evidencia que el interés es normal o común a la mayoría del grupo de profesionales en general, lo que determinó que muestra con mayor puntaje el Reconocimiento (REC) con un 60,6% de promedio general y con menor puntaje de interés en motivación, pero en la escala normal la Auto-realización (A-R) con un 46,5% de promedio general.

Tabla 3.

Profesionales en general –Medios Preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo.

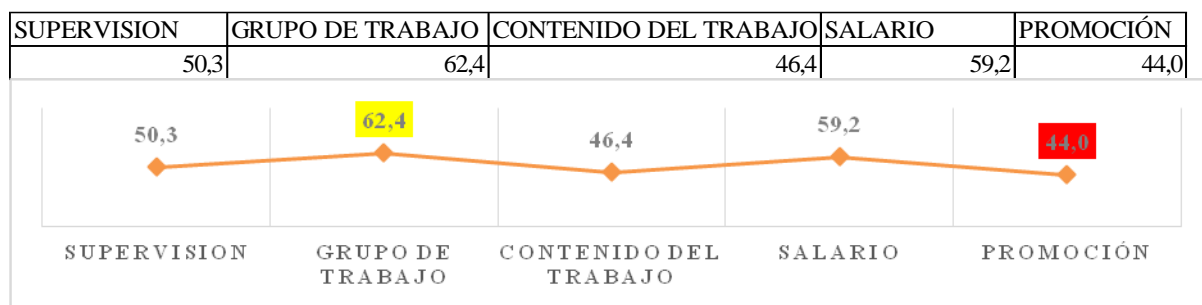


Se evidenció en esta tabla que la distribución es normal, sobre el puntaje entre 41 y 60 que evidencia que el interés es normal o común a la mayoría del grupo de profesionales en general, lo que determinó que muestra con mayor puntaje la Aceptación de normas y valores (ANV) con un 56% de promedio general y con menor puntaje de interés en los

medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo, pero en la escala normal la Expectación (EXP) con un 48,8% de promedio general.

Tabla 4.

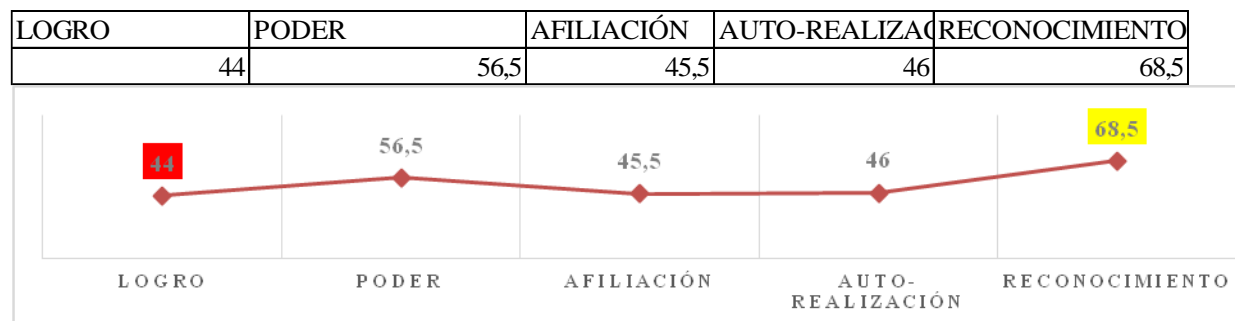
Profesionales en general - Condiciones Motivacionales Externas



Se evidenció en esta tabla que la distribución es normal - alta, sobre el puntaje entre 41 y 62 que evidencia que el interés es normal, pero que el pico alto ya está incluido en el interés alto de la mayoría del grupo de profesionales en general, lo que determinó que muestra con mayor puntaje el interés de Grupo de trabajo (GT) con un 62,4% de promedio general, ubicado en el puntaje de interés alto, en comparación a los otros puntajes de las condiciones motivacionales internas y los medios preferidos para obtener retribución y con menor puntaje de interés en las condiciones motivacionales externas la promoción (PRO) con un 44% de promedio general.

Tabla 5.

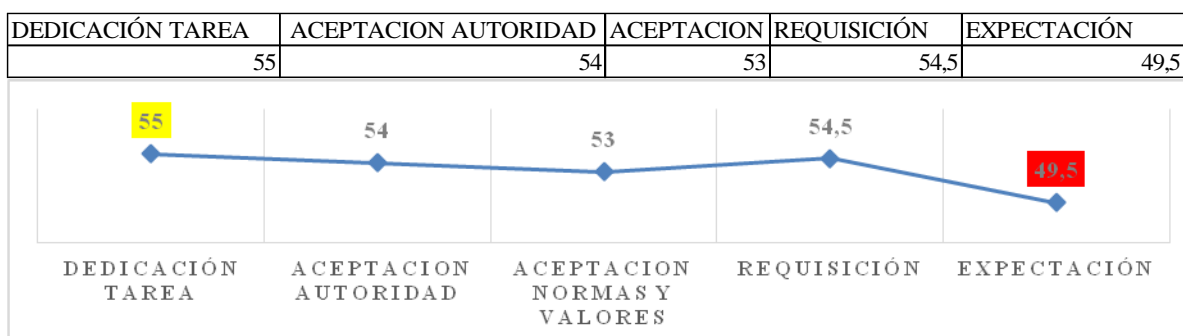
Médicos y Odontólogos - Condiciones Motivacionales Internas.



Se evidenció en esta tabla que la distribución es normal - alta, sobre el puntaje entre 44 y 68 que evidencia que el interés es normal, pero que el pico alto ya está incluido en el interés alto de la mayoría del grupo de médicos y odontólogos, lo que determinó que muestra con mayor puntaje el interés de Reconocimiento (REC) con un 68,5% de promedio general, ubicado en el puntaje de interés alto y con menor puntaje de interés en las condiciones motivacionales internas el logro (LOG) con un 44% de promedio general.

Tabla 6.

Médicos y Odontólogos –Medios Preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo.



Se evidenció en esta tabla que la distribución es normal, sobre el puntaje entre 49 y 55 que evidencia que el interés es normal o común a la mayoría del grupo odontólogos y médicos, lo que determinó que muestra con mayor puntaje la Dedicación a la tarea (DT) con un 55% de promedio general y con menor puntaje de interés en los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo, pero en la escala normal la Expectación (EXP) con un 49,5% de promedio general.

Tabla 7.

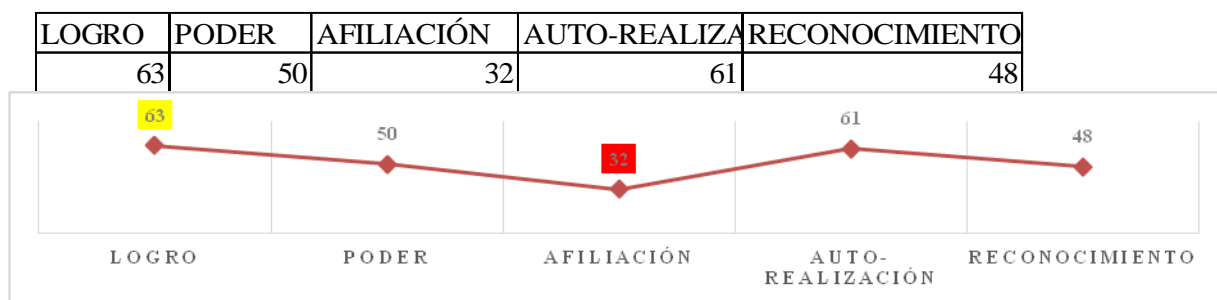
Médicos y Odontólogos – Condiciones Motivacionales Externas.



Se evidenció en esta tabla que la distribución es normal - alta, sobre el puntaje entre 41 y 64 que evidencia que el interés es normal, pero que el pico alto ya está incluido en el interés alto de la mayoría del grupo de médicos y odontólogos, lo que determinó que muestra con mayor puntaje el interés de Grupo de trabajo (GT) con un 64,5% de promedio general, ubicado en el puntaje de interés alto, en comparación a los otros puntajes de las condiciones motivacionales internas y los medios preferidos para obtener retribución y con menor puntaje de interés en las condiciones motivacionales externas el Contenido del trabajo (CT) con un 41% de promedio general.

Tabla 8.

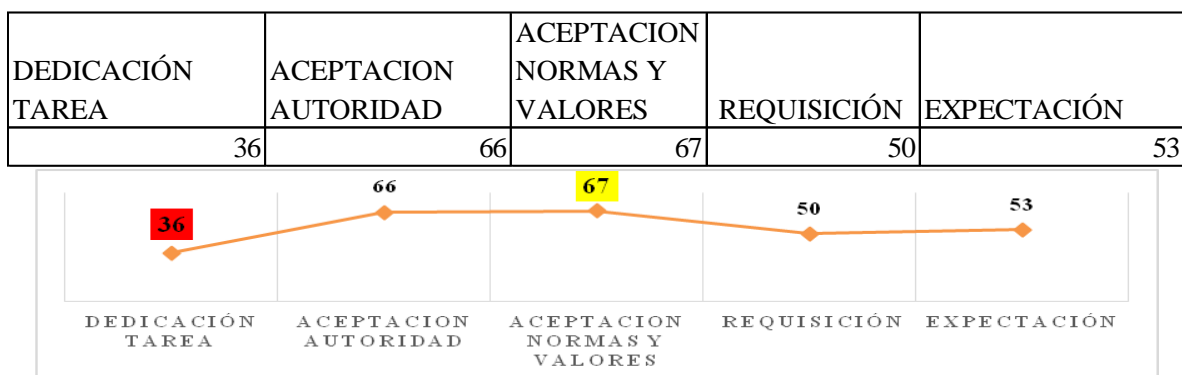
Ingeniero Mecánico – Condiciones Motivacionales Internas.



Se evidenció en esta tabla que la distribución es normal, con picos bajos y altos, sobre el puntaje entre 32 y 63 que evidencia que el interés es normal, pero que el pico alto ya está incluido en el interés alto de la mayoría del grupo de Ingeniero mecánico, lo que determinó que muestra con mayor puntaje el interés de Logro (LOG) con un 63% de promedio general, ubicado en el puntaje de interés alto y con menor puntaje de interés en las condiciones motivacionales internas la afiliación (AFI) con un 32% de promedio general.

Tabla 9.

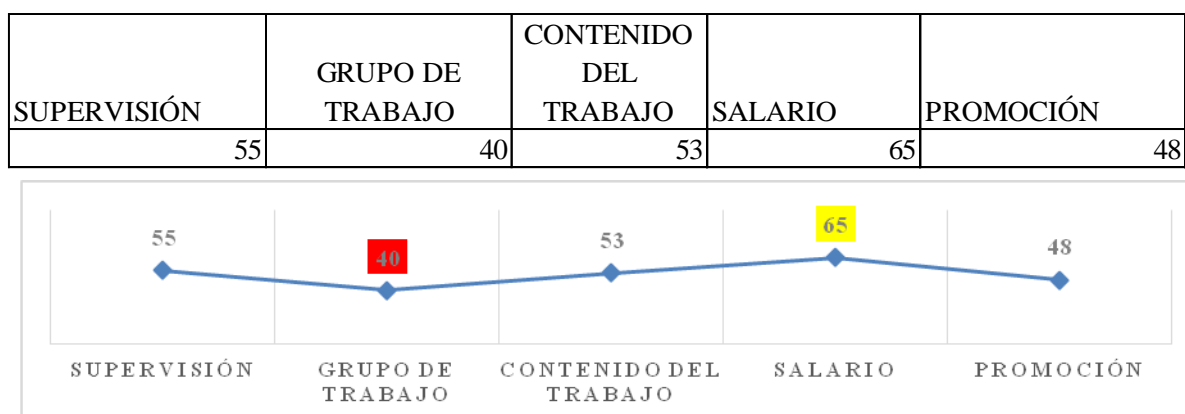
Ingeniero Mecánico – Medios Preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo.



Se evidenció en esta tabla que la distribución es normal, con picos bajos y altos, sobre el puntaje entre 36 y 67 que evidencia que el interés es normal, pero que el pico alto ya está incluido en el interés alto de la mayoría del grupo de Ingeniero mecánico, lo que determinó que muestra con mayor puntaje el medio preferido de Aceptación a normas y valores (ANV) con un 67% de promedio general, ubicado en el puntaje de interés alto y con menor puntaje de interés en los medios preferidos para obtener retribución fue la Dedicación a la tarea (DT) con un 36% de promedio general

Tabla 10.

Ingeniero Mecánico – Condiciones Motivacionales Externas.



FACTORES MOTIVACIONALES ASOCIADOS A LA MOTIVACIÓN LABORAL Y SATISFACCIÓN EN PROFESIONALES DE LA ESCUELA DE POSTGRADOS FAC – MUESTRA AS. COMANDO. BOGOTÁ. COLOMBIA

Se evidenció en esta tabla que la distribución es normal - alta, sobre el puntaje entre 40 y 65 que evidencia que el interés es normal, pero que el pico alto ya está incluido en el interés alto de la mayoría del grupo de Ingeniero mecánico, lo que determinó que muestra con mayor puntaje el interés de Salario (SAL) con un 65% de promedio general, ubicado en el puntaje de interés alto, en comparación a los otros puntajes de las condiciones motivacionales internas y los medios preferidos para obtener retribución y con menor puntaje de interés en las condiciones motivacionales externas el Grupo de trabajo (GT) con un 40% de promedio general. A continuación, se muestra el resumen total de acuerdo a los tres grupos ocupacionales.

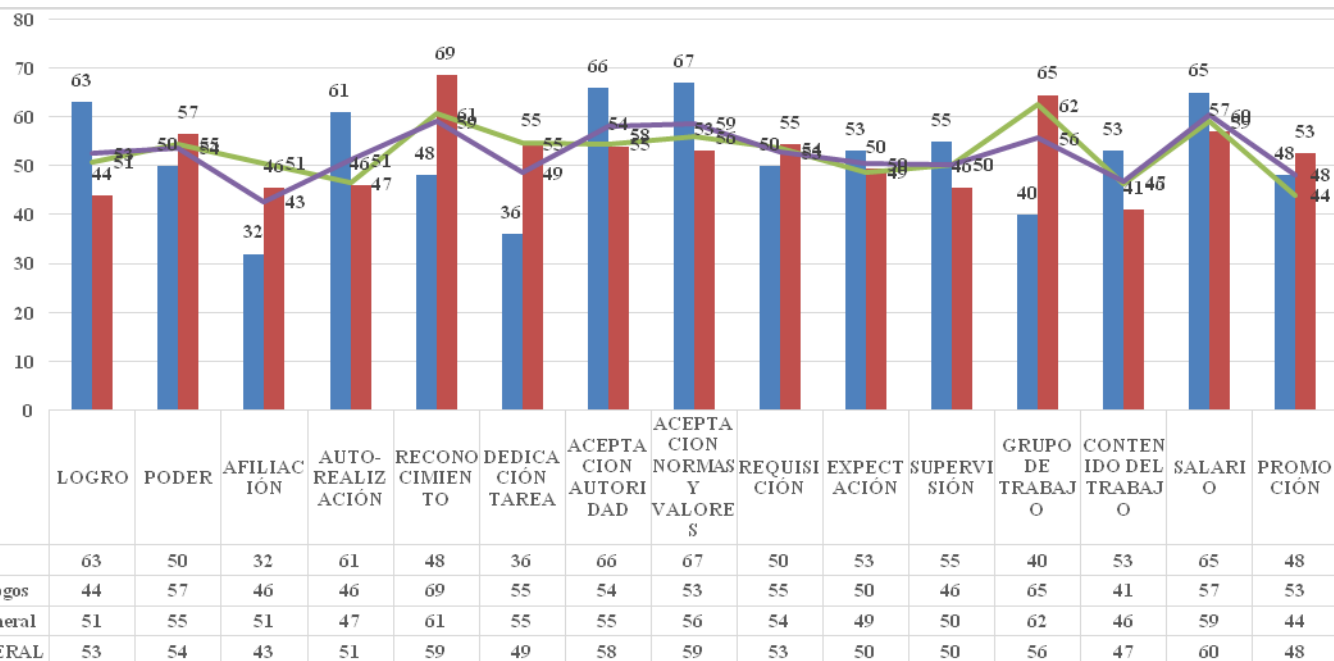


Figura 6.

Perfil motivacional de los profesionales en general.

Teniendo en cuenta que se presentaron desarrollos muy similares en los ítems de motivación tanto interna como externa, siendo los más altos como se especifica en color rojo el reconocimiento (REC) con un 59% en promedio general, la aceptación de normas y

FACTORES MOTIVACIONALES ASOCIADOS A LA MOTIVACIÓN LABORAL Y SATISFACCIÓN EN PROFESIONALES DE LA ESCUELA DE POSTGRADOS FAC – MUESTRA AS. COMANDO. BOGOTÁ. COLOMBIA

valores (ANV) con un 59% en promedio general y el salario con un 60% en promedio en general, y los más bajos resaltados en la anterior figura 5, con color amarillo como lo son la afiliación (AFI) con un promedio general de 43%, la dedicación (DT) con un promedio general de 49% y el contenido del trabajo con un 47% y que están dentro de un puntaje de *interés normal* según la tabla de ponderación de Toro (1992), este estudio quiso identificar por medio de una descripción de valores por motivación más específica cual factor del grupo ocupacional debe potencializar para el trabajo constante en los equipos de trabajo sobre la motivación laboral y el desarrollo de habilidades de liderazgo, que se consideran necesarias para este grupo de líderes dentro de las fuerzas militares. Por lo anterior se presenta la calificación de los factores de motivación en general de los profesionales.

Tabla 11.

Condiciones Motivacionales internas en general profesionales – muestra asignatura Comando

RECONOCIMIENTO	✔	59,0	LOGRO	52,6
PODER	✔	53,7	calificación LO	INTERES NORMAL
LOGRO	!	52,6	PODER	53,7
AUTO-REALIZACIÓN	!	51,2	Calificación PO	INTERES NORMAL
AFILIACIÓN	✖	42,7	AFILIACIÓN	42,7
			Calificación AF	INTERES NORMAL
			AUTO-REALIZACIÓN	51,2
			Calificación AUR	INTERES NORMAL
			RECONOCIMIENTO	59,0
			Calificación RE	INTERES NORMAL



En general se observó que, en las condiciones motivacionales internas los factores en amarillo, logro (LOG) con un 52,6% en promedio general y la Auto-realización (A-R) con el 51,2% son factores de alta potencialidad en términos de motivación laboral, teniendo en consideración el medio externo y la realización de actividades que permitan la

FACTORES MOTIVACIONALES ASOCIADOS A LA MOTIVACIÓN LABORAL Y SATISFACCIÓN EN PROFESIONALES DE LA ESCUELA DE POSTGRADOS FAC – MUESTRA AS. COMANDO. BOGOTÁ. COLOMBIA

utilización en el trabajo de habilidades de liderazgo y conocimientos personales para que los profesionales vayan adquiriendo mayor habilidad y ocupación en lo que hacen diariamente. Estos factores internos son claves para la autorrealización (Maslow, 1998) y el logro de objetivos que van más allá de obtener retribución monetaria o social.

Tabla 12.

Medios Preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo – muestra asignatura Comando

ACEPTACION NORMAS Y VALORES	✓	58,7	DEDICACIÓN TARE	48,5
ACEPTACION AUTOC	✓	58,2	Calificación DT	INTERES NORMAL
REQUISICIÓN	!	52,7	ACEPTACION AUTOC	58,2
EXPECTACIÓN	✗	50,4	Calificación AA	INTERES NORMAL
DEDICACIÓN TARE	✗	48,5	ACEPTACION NORM	58,7
		Calificación ANV	INTERES NORMAL	
		REQUISICIÓN	52,7	
		Calificación R	INTERES NORMAL	
		EXPECTACIÓN	50,4	
		Calificación E	INTERES NORMAL	



En general se observó que, en los Medios Preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo el factor en amarillo, Requisición (REQ) con un 52,7% en promedio general, es un factor de alta potencialidad en términos de las preferencias que tuvieron los profesionales para por ejemplo tener en cuenta el uso de poder individual, la acción colectiva o la actitud pasiva de esperar la benevolencia y consideración del supervisor, lo cual se vuelve un factor para potencializar que tiene relación con la expectativa bajo los comportamientos inscritos en la categoría de control externo. (Toro, 1992)

Tabla 13.

Condiciones Motivacionales externas en general profesionales – muestra asignatura Comando

SALARIO	✓	60,4	SUPERVISIÓN		50,3
GRUPO DE TRABAJO	!	55,6	Calificación S	INTERES NORMAL	
SUPERVISIÓN	✗	50,3	GRUPO DE TRABAJO		55,6
PROMOCIÓN	✗	48,2	Calificación GT	INTERES NORMAL	
CONTENIDO DEL TRABAJO	✗	46,8	CONTENIDO DEL TRABAJO		46,8
			Calificación CT	INTERES NORMAL	
			SALARIO		60,4
			Calificación S	INTERES ALTO	
			PROMOCIÓN		48,2
			Calificación P	INTERES NORMAL	



En general se observó que, en las condiciones motivacionales externas de los profesionales en general el factor en amarillo, Grupo de Trabajo (GT) con un promedio en general de 55,6% se convierte en un gran factor potencial para motivar el interés por el trabajo y reforzar los modos de comportamiento dirigidos a obtenerlos como es la supervisión (SUP) con un 50,3%, de la promoción (PRO) con un 48,2% y el contenido de trabajo (CT) con un 46,8% que son factores que mostraron más baja puntuación dentro de la escala *Normal* de las puntuaciones en general.

CAPITULO V

Conclusiones

La presente investigación tuvo como propósito final, identificar los factores asociados a la motivación laboral por medio de tres dimensiones motivacionales de los profesionales de la Escuela de Posgrados de la FAC, relacionándola adicionalmente con la variable sexo y ocupación, lo que permitió tener una aproximación teórica y empírica al desarrollo de la motivación y de los factores de los que se manifiestan por medios externos e internos.

Así, se hizo evidente, que los factores asociados al perfil motivacional están acorde a la estrategia que tiene la Escuela de Posgrados, que es el de concientizar al oficial en la necesidad de desarrollar condiciones de liderazgo ético, moral y profesional, FAC (2014); por ello se observa que en la mayor parte de los factores los puntajes son *Normales*, ya que esto da como resultado que la formación impartida y las necesidades básicas de motivación están satisfechas como lo son las de capacitación y apertura a centros de formación en liderazgo, que les permite tener una cobertura amplia a lo que se refiere con su desarrollo profesional y técnico, sin embargo se observó que la Auto - realización, la expectativa, el reconocimiento y el logro son condiciones de motivación internas que puntuaron un poco más bajo, sin ser del todo bajo en la escala de puntuación de Toro (1992).

Los factores que se evidenciaron en el cuestionario de motivación laboral en los profesionales arrojó las siguientes conclusiones en relación a los objetivos general y específicos planteados anteriormente:

1. Los factores asociados a la motivación laboral en las tres dimensiones que son, condiciones motivacionales internas se presentó en un porcentaje de 59% que es el de *reconocimiento*, es decir la motivación interna de los profesionales se manifiesta a través de la expresión de deseos o la realización de actividades orientadas a obtener de los demás atención, aceptación o admiración, sobre todo por lo que el profesional es, hace, sabe o es capaz de hacer. Con referencia a la segunda dimensión, que son los medios preferidos para obtener retribución el porcentaje de 58,7% en *Aceptación de las normas y valores*, hace referencia que es importante para los profesionales los modos de comportamiento que manifiestan acato, reconocimiento y aceptación, tanto de las personas

proclamadas con “poder” o autoridad en la organización militar como de la decisiones y actuaciones de tales personas, por ello se concluyó que a través de la autoridad y del seguimiento a normas se pueden generar condiciones favorables para aumentar la motivación y conseguir un liderazgo ejemplarizado que después se replique con el liderazgo que cada uno pueda ejercer en sus equipos de trabajo –en caso de ser administrativos en la milicia- y militares. Y con referencia a condiciones motivacionales externas se presentó en un porcentaje de 60% siendo el más alto de todos los factores en relación a las otras dimensiones, en el borde del interés *alto*, el factor *Salario*, como una condición de retribución económica asociada al desempeño en un puesto de trabajo, de acuerdo a este puntaje esta retribución puede que, esté proporcionando a los profesionales compensación por su esfuerzo, prestigio y seguridad, que puede atender las demandas de sus necesidades personales y las de su familia. Pero este será un punto de intervención en el proyecto siguiente, ya que no siempre los profesionales se sienten 100% compensados o sienten que haya una equidad en esta compensación vs. el logro o el factor de reconocimiento.

2. En cuanto a las variables socio-demográficas como factores asociados a la motivación laboral del grupo de profesionales se encontró que predomina los *hombres* en un 43% y así mismo las carreras son variadas ya que se encontró con un grupo multidisciplinar en donde la variedad de carreras y ocupaciones hicieron que la discusión frente al cuestionario se enriqueciera mucho más y que la interdisciplinariedad y el compartir las prácticas de acciones en términos de liderazgo fue muy positivo a la hora de presentar los resultados, se evidenció

con ello que el cuestionario tuvo la necesidad de reunirlos en tres grupos ocupacionales, que fueron, 1. Profesionales en general, 2. médicos y odontólogos y 3.ingeniero mecánico; pero con lo anterior tuvo más relevancia analizar los resultados en general ya que la mayoría de la población en un 26% *son profesionales en general*, lo que va a potencializar el grupo y será un punto de intervención interesante puesto que entre más varíen las ocupaciones mayor aplicabilidad tendrá el modelo de desarrollo, puesto que este será replicado a todos los equipos en donde los tenientes tienen incidencia.

3. Frente a los perfiles motivacionales de los 29 profesionales de la Asignatura de Comando de la Escuela de Posgrado de la FAC, en los profesionales en general se hizo evidencia con mayor puntaje el factor de *Grupo de Trabajo* con un 62% en promedio general, que quiere decir que el interés por el trabajo se incentiva en el modo como las condiciones sociales del trabajo que proveen a la persona posibilidades de estar en contacto con otros y participar en acciones colectivas es alto frente a los otros grupos ocupacionales, puesto que la valoración es frente al estar en un grupo con capacidad de organizar y llevar a cabo actividades de interés, en conclusión ser líder lo motiva a alcanzar los objetivos colectivos y las condiciones motivacionales externas. Con referencia a los médicos y odontólogos se hizo evidencia con mayor puntaje el factor de *Reconocimiento* con un 69% en promedio general, que quiere decir que el interés es alto frente a la expresión de deseos y la relación de actividades orientadas a obtener de los demás atención, aceptación o admiración y que las otras personas acepten los méritos que estos profesionales del sector salud tienen para dar y ofrecer. Con

referencia al grupo de ingeniero mecánico se hizo evidencia con mayor puntaje el factor de *Aceptación de Normas y Valores* con un 67% en promedio general, que hizo referencia a los modos de comportamiento de acuerdo al desempeño el cual contribuye a los objetivos del área de trabajo y de la empresa que es las Fuerzas Aéreas Colombianas.

4. En relación a las motivaciones internas de los 29 profesionales de la Asignatura de Comando de la Escuela de Posgrado de la FAC, se encontró que en **alto** puntaje está *el reconocimiento y el poder* en promedio con un 55% puntuación, lo que expresó que los deseos o acciones que buscan ejercer dominio o influencia no sólo se hacen frente a las personas o grupos, sino también frente a los medios que permiten adquirir o mantener el control, puesto que se vuelven importantes en temas de liderazgo ya que para los profesionales en términos de sus motivaciones internas está el tener personas a cargo a las cuales ellos puedan corregir o estimular por su rendimiento y así tengan un reconocimiento mucho más potenciado y fortalecido, en puntaje **medio – normal** está el *logro* y la *Auto-Realización* en promedio con un 51,5%, expresando que estos factores están en vía de fortalecimiento, puesto que permiten la utilización en el trabajo de las habilidades y conocimientos personales, mejora de tales capacidades y conocimientos en los que los profesionales se exponen diariamente. Frente al puntaje **bajo – Normal** dentro del rango es la *afiliación* con un 42%, mostrando que los profesionales no expresaron alta la intención de comportamientos orientados a obtener o conservar relaciones afectivas satisfactorias con otras personas, así que se debe fortalecer como parte del proyecto de intervención,

planteado a continuación, la calidez de las relaciones como un papel importante para entablar relaciones sanas con los compañeros de trabajo para que ellos sientan que pueden contar con la compañía y el apoyo de sus pares o sus comandantes y no únicamente verlos como parte de un grupo militar.

5. Con referencia a los medios de preferencia para obtener retribuciones deseadas en el trabajo como Militares, se encontró que en **alto** puntaje está *la aceptación de normas y valores y la aceptación a la autoridad* con un puntaje promedio de 58% lo que significó que los medios para obtener preferencias están relacionados con asumir la autoridad de manera formal e informal, es decir se reconoció un sentido de alta pertenencia a la institución militar y a sus líderes quienes son los que fortalecen los valores corporativos y normas de las FAC, además las normas y la autoridad son acatadas con interés, esperando siempre la oportunidad de ascenso y de cambio de puesto de trabajo o de actividad cuando el jefe o coronel lo solicite, es decir los está haciendo fortalecer su actitud de alerta y de empoderamiento constante frente a lo que desempeñan hoy en día; en puntaje **medio – normal** está la *requisición* con un 52% que confirma que los profesionales solicitan a su jefes o personas de mandos altos la ubicación en trabajos que se acomoden bien a las capacidades que cada uno tiene; así mismo poseen la posibilidad de convencer al jefe, no sólo con palabras sino con rendimiento, de los méritos y capacidades con las que cada profesional cuenta; el puntaje **bajo – Normal** dentro del rango esta la *expectación y la dedicación a la tarea* con un promedio de 49%, lo que expresó que los profesionales no tienen tanto interés frente a la dedicación de tiempo, esfuerzo o iniciativa al

trabajo, puesto que plantean que a veces son tareas rutinarias y que tienen poco sentido, pero que sin embargo muestran un deseo medio por la responsabilidad y la calidad del hecho mismo de la ejecución del trabajo.

6. Finalmente, frente a las motivaciones externas expresadas por los 29 profesionales de la Asignatura de Comando de la Escuela de Posgrado de la FAC, se encontró que en **alto** puntaje estuvo el *salario* con un promedio de 60,4% expresando que hay un interés alto en ganar un sueldo que les permita atender a sus necesidades personales y familiares y que recompense el esfuerzo dado, así mismo están interesados que se generen periódicamente los aumentos salariales correspondientes a esa retribución esperada por sus labores diarias; en puntaje **medio – normal** está el interés del *Grupo de trabajo* con un puntaje de 55% expresando que hay un interés frente al poder estar en relación con personas que les aporte e enriquezcan sus acciones colectivas, así mismo están interesados en estar en grupo para organizar y llevar a cabo actividades que lleven al enriquecimiento de grupo y de acciones que permitan el empoderamiento de las personas. Para concluir, el puntaje **bajo – Normal** dentro del rango estuvo la *supervisión, la promoción y el contenido del trabajo*, con un promedio de 47,5% no siendo un determinante en las acciones como militares, sino que son tomadas como factores que claramente son el resultado o beneficio que se derivan del trabajo que hacen y que esto les permita, poder tener ascensos que les conceda sentir que progresan en su propia ocupación.

Referencias

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. 67, 5, 422. The Journal of Abnormal and Social Psychology.
- Arango, M. D., Londoño, J. E. y Zapata, J.A. (2010). Arquitectura Empresarial. Una Visión General. Revista Ingenierías Universidad de Medellín, 9, 16, 101-111. Medellín: Colombia.
- Atkinson, J.W. (1964). *An introduction to motivation*. New York: Van Nostrand
- Atkinson, J.W. & Feather, N. T. (1966). *A theory of Achievement Motivation*. New York: John Wiley.
- Beck, A.T., Rush, A.J., Shaw, B.F. & Emery, G. (1979). Cognitive therapy of depression. New York: Guilford Press. Trad.esp. en Bilbao: Desclée de Brower, 1983.
- Berger, P. y Luckmann, T. (1967). *La construcción social*. Xa Realidad: Buenos Aires
- Calderon, G & Castaño, G.A. (2005). Investigación en Administración en América Latina. Evolución y resultados. Manizales: Universidad Nacional de Colombia
- Calle, A. M. y Tamayo, V. M. (2005). Estrategia e internacionalización en las pymes: caso Antioquia. Cuadernos de Administración, 18,30. Pontificia Universidad Javeriana: Bogotá, Colombia
- Cariola, M. L. y Quiroz, A. M. (1997). Competencias generales, competencias laborales y currículo. Competitividad, redes productivas y competencias laborales. Montevideo: OIT, Cinterfor. Recuperado en http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/dbase/ret/f_comp/xv/
- Cárdenas, D. C., Garzón, Y., Montoya, E. M., Núñez, E. N., Solano, J. A., y Tarquino J. E. (2006). Instrumento para la valoración del desarrollo de cinco competencias éticas

- en estudiantes de psicología [Monografía]. Trabajo de grado no publicado
- Universidad Santo Tomás. Recuperado en
- <http://tesis.usta.edu.co/biblioteca/TESIS10/T.PS.T16IN2006.pdf>
- Carro, R & González, D. (2008). *Administración de la calidad total*. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Uruguay: Mar del Plata.
- Carreño, Á. B., Garrido, J. M., & Toscano Cruz, M. O. (2015). Elaboración de proyectos profesionales en la formación profesional. Estudio de casos en centros de la provincia de Huelva. *Revista Electrónica Interuniversitaria De Formación Del Profesorado*, 18(2), 91-106. doi:10.6018/reifop.18.2.219111
- Cassar, G. y B. Gibson (2007). Forecast rationality in small firms. *Journal of Small Business Management*, 45(3): 283-302.
- Cerda, E. (1972). *Psicometría general*. Barcelona: Editorial Herder.
- Cooper, R. M. (1974). The control of eye fixation by the meaning of spoken language: A new methodology for the real-time investigation of speech perception, memory, and language processing. 6. 1, 84-107. *Cognitive Psychology*.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* 5 ed. Bogotá: McGraw Hill Interamericana. p. 75.
- Cueva, E. (2013). El liderazgo y ciclo motivacional en las instituciones educativas públicas del Distrito Gregorjo Albarracin Lanchipa, de la Unidad de Gestión Local de la Provincia de Tacna. Universidad Nacional de Jorge Basadre. Tacna: Peru.
- Chávez, G. (2003). *El pensamiento del estratega*. Plaza y Valdez Editores. México D.F
- Chamarro, A., Gayá, L., Linares, E., Llado, N., Rodríguez, J., Sánchez, A., Valiente, L y Ventura, S. (2007). *Ética del psicólogo*. Barcelona: OUC.

- Dachler, H. P. (1978). The problem nature of participation in organizations: A conceptual evaluation. 17-29. Managerial control and organization democracy.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. 11 Ed. McGraw Hill Interamericana: México
- De la Torre, F. (2000). Relaciones humanas en el ámbito laboral. México: Editorial Trillas.
- Delima Marsh (Agosto, 2016). Encuesta psicosocial para la empresa xxx. Colombia.
- Decy, E. L. y Ryan. R. M. (1985). La motivación intrínseca y la libre determinación en el comportamiento humano. New York: Plenum.
- Drucker, P. F. (1994). *Dirección Por Objetivos*. México: Díaz De Santos.
- Drucker, P. F. (2005). No son empleados, son personas. Harvard Business School Publishing Corporation. Recuperado el 6 de julio en https://scholar.google.es/scholar?q=No+son+empleados%2C+son+personas+por+pete+drucker&btnG=&hl=es&as_sdt=0%2C5.
- Enríquez, C. P DEL. (2014). Motivación y Desempeño Laboral de los Empleados del Instituto De La Visión En México. Tesis Universidad de Montemorelos Facultad de Ciencias Administrativas.
- Espada, M. (2006). *Nuestro motor emocional: la motivación*. Editorial Díaz de Santos. Madrid, España.
- Farné S. y C. Vergara (2007). Calidad del empleo. ¿Qué tan satisfechos están los colombianos con su trabajo? Cuaderno de Trabajo No 8, Observatorio del Mercado de Trabajo y la Seguridad Social, Universidad Externado de Colombia.

Fuerza Aérea Colombiana. FAC. (2014). Modelo Pedagógico del Sistema Educativo de la

Fuerza Aérea Colombiana.1.ed. Imprenta y publicaciones Fuerzas Militares
República De Colombia.

Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración estratégica*. 9 Edición. México D.F: Pearson
Prentice Hall.

Franke, R. H., Hofstede, G. & Bond, M. H. (1991). *Cultural Roots of Economic
Performance: A Research Note*. Strategic Management Journal, 12, Special Issue:
Global strategy

García, C. M. (2005). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. Recuperado
el 04 de octubre de 2016 en <http://www.scielo.org.co/pdf/rups/v5n1/v5n1a12.pdf>

Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (2001). Las organizaciones: comportamiento,
estructura, procesos. 10 ed. Santiago de Chile: McGraw-Hill Interamericana.

Gilford, J. P. y Frunchter, B. (1978). Fundamentos estadísticos en psicología y educación. 6
ed. McGraw Hill.

González, E. (2007). La teoría de los stakeholders un puente para el desarrollo practico de
la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa. Veritas. Vol, 2, 17.
Universidad Jaume I: España

Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Argentina:
Editorial Brujas

Gómez, M. A. (2010). Calidad de Vida Laboral en Empleados temporales del Valle de
Aburrá – Colombia. 18.24. 225-236. Revista Ciencias Estrategicas: Journal of
Strategic Studies; Medellin: Colombia.

Gutiérrez, O. (2005). Educación y entrenamiento basados en el concepto de competencia:

Implicaciones para la acreditación de los Programas de Psicología. *Revista Mexicana de Psicología*. 3 (2), 253-270

Goble, F. (1970). *The Third Force: The Psychology of Abraham Maslow*. Maurice Bassett Publishing, Richmond: The United States Of America.

Hull, C. L. (1943). The problem of intervening variables in molar behavior theory. *Psychological Review*, 50 (3), 273-291. Recuperado el 18 de septiembre de 2017 en <http://dx.doi.org/10.1037/h0057518>.

Hull, C. (1943b.). *Principles of behavior*. Principles of Behavior. New York: Appleton-Century-Crofts. Trad. cast.: Principios de conducta. Madrid: Debate, 1980.

Leavitt, H. J. (1988). *Managerial Psychology*. 5 ed., University of Chicago Press: Chicago

Logan, W. P. D. (1960). *Morbidity statistics from general practice: occupation* (2). HM Stationery Office.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.

Hellriegel, D. y Slocum, J. (2004). *Comportamiento organizacional*. 10 ed. Thomson Learning Editores: México.

Herzberg, F.I. (1966). *Work and the nature of man*. Oxford, England: World.

Pérez López, J. A. (1983). *Teoría motivacional de la organización*. Barcelona: IESE.

Pérez, C.H. (2010). La formación en administración en Colombia: una contribución histórica del desarrollo empresarial. En *Universidad y Empresa*, 18: 117-145.

Porter, M. E. (1990). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Free Press, New York.

Kinicki, A. y Kreitner, R. (2003). *Comportamiento Organizacional: conceptos, problemas y prácticas*. México: McGraw Hill Interamericana.

Krajewski, L. & Ritzman, L. (2000). *Administración de operaciones. Estrategia y Análisis*. Addison Wesley.

McClelland, (1968). *La sociedad ambiciosa: factores psicológicos en el desarrollo económico*. Mass Guadarrama.

McClelland, D. C. (1974). That urge to achieve. En D, Kolb, I.M., Rubin. J.M. Mointire. *Organization Psychology, A Book of Readings*. London: Prince-hall.

McGregor, D. M. (1960). *The Human Side of Enterprise*. Management Review, American Management Association.

McGregor, D. M. (1986). *The Human Side of Enterprise*. Public Administration, Politics and People: Selected Readings for Managers, Employees and Citizens, New York: Longman Publishing Group, Yarwood, D. L.

Maestres, R. (2015). Misión, visión y valores: ¿sirve para algo su definición? *Debates IESA*, 20 (1), 7-9.

Maslow. A. H. (1955). Deficiency motivation and growth motivation. In M. R. Jones (Ed.) *Nebraska Symposium on motivation* (pp.1-33). Lincoln. University of Nebraska Press

Maslow, A. H. (1970). *Religions, Values and Peak Experiences*. New York: Viking

Maslow, A. H. (1987). *Motivation and personality*. 3 ed. Harper and Row: University of Michigan.

Maslow, A. H. (1998). *El hombre autorrealizado: Hacia una psicología del ser*. Barcelona: Editorial Kairós.

- Mausner, B., & Snyderman, B. B. (2011). *The motivation to work* (1). Transaction publishers.
- Marín, A.C y Velasco, A.I. (2014). *Comparación de perfiles motivaciones y ciclos de vida laboral*. Universidad Icesi. Colombia: Cali
- Martin, M. D. y Jiménez M. P. (2003). *Emoción y Motivación*. Editorial Norma
- Mulhare, E. (1999). *Mindful of the future: strategic planning ideology and the culture of nonprofit management*. 58, 3. Human Organization. Nueva York: Wiley Publishers.
- Murray, H.A. (1938). *Explorations in personality*. Oxford, England: Oxford Univ. Press.
- Mintzberg, H. (1981). *What is planning anyway*. 32, 4. Strategic Management Journal.
- Neef, M, M. (1993). *Desarrollo de la escala humana*. Editorial Nordan Comunidad: Barcelona.
- Lawler, E.E. (1973). *Motivation un organization*. Monterrey (Calif.): Brooks Cole.
- Lopez, A. M. (2010). *Análisis del Ciclo motivacional en las personas vinculadas a cooperativas de trabajo asociado y Asprosalud en la ciudad de Pereira*. Universidad Tecnológica de Pereira. Colombia
- Rauch, M., F. Sabine, S. (2000). Cultural Differences in Planning/Success Relationships: A Comparison of Small Enterprises in Ireland, West Germany, and East Germany. *Journal of Small Business Management*. Recupérate at November 18th 2016 in <http://www.evidence-based-entrepreneurship.com/content/publications/058.pdf>.
- Ramírez, R., Abreu, J. L. y Badii, M. H. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de hacer. Recuperado en https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45281056/31_143-

185_1.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1502992

063&Signature=P80xrURV0IG%2FO%2B1tBG4i8uya1IQ%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLa_motivacion_laboral_factor_fundamental.pdf

Rivera, S. y García, M. (2005). Aplicación de la estadística a la psicología. Miguel Ángel Porrúa. México D.F: Ediciones Pirámide.

Rodríguez, J. (1997). Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. Ecafsa. México. DF.

Romero, D. (2005). Aproximación a la motivación en el trabajo. Gestipolis.

Rojas, A. (2006). Formación por competencias, un desafío impostergable. Currículo universitario basado en competencias. Barranquilla: Ediciones Uninorte.

Porter, L.W. & Lawler, E.E. (1968). Managerial Attitude and performance. Homewood, 3. Irwin-Dorsay.

Sandoval, J.E. (2002). Revista Científica de la Escuela de Postgrados de la Fuerza Aérea Colombiana. Ciencia y Poder Aéreo (Cienc. Poder Aéreo). 1,1. Bogotá: Colombia

Suarez, M.M & Baolian, D. (2004). *Globalization Culture and Education in the New Millenim*. University of California Press Berkely Los Angeles London. The Ross Institute.

Sudarsky, J. (1974). Motivación: individuo y sociedad. Bogotá. Publicaciones de Ingeniería. Universidad de los Andes.

Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. 3 Edition. Nueva York: Wiley Publishers.

- Spence, K. W. (1956). *Behavior theory and conditioning*. New Haven: Yale University Press.
- Taylor, F.W. (1970). *Management Científico*. Barcelona: Oikos Tau
- Tolman, E. C. (1955). Principles of performance. *Psychological review*. 315-326. 62 (5)
- Toro, F. (1983). Perfil motivacional de profesionales de la salud. *Revista de Psicología Ocupacional*, 7-19. 2(3).
- Toro, F. (1992). Cuestionario De Motivación Para El Trabajo – CMT. Cincel Ltda, Medellín Colombia. Recuperado en <http://slideplayer.es/slide/8664518/>
- Toro, F. (1992b). Características generales. Manual de instrucciones. 2 ed. Cincel Ltda. Medellín.
- Tovar, A. V. y Barradas, J. M. V. (1993). *Historia de las Fuerzas Militares de Colombia*. Planeta Colombiana.
- Uribe, L. C. (1982). Evaluación de la confiabilidad y de la validez de una prueba de motivación para el trabajo. *Revista psicológica ocupacional*.
- Young, P. T. (1961). *Motivation and emotion. A survey of the determinants of human and animal activity*. Wiley: Nueva York.
- Velásquez, E de J. (2002). Historia de la Doctrina de la Seguridad Nacional Convergencia. *Revista de Ciencias Sociales* (enero-abril), recuperada en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10502701>.
- Vroom, V. H. (1960). *Some personality determinants of the effects of participation*. Englewood Cliffs, 5. Prentice-Hall
- Vroom, V. H., & Deci, E. L. (1989). *Management and motivation*. Penguin.
- Winter, D. G. (1973). *The power motive*. New York: The Free Press.